

zych przedsiębiorstw znacznie się pogorszyły ze względu na dobiegającą końca transformację polskiej gospodarki oraz wzrost krajowej i zagranicznej konkurencji. Jednocześnie na atrakcyjnym rynku bankowości detalicznej, który przez długi czas był ziemią niczyją, robiło się coraz ciasniej.

## MultiBank był pierwszy

*Każdy przecież początek to tylko ciąg dalszy,  
a księga zdarzeń zawsze otwarta w połowie.*

Wisława Szymborska

W warunki rynkowe w dalszym ciągu sprzyjały inicjatywie wejścia, ale duża konkurencja wymagała zmiany podejścia do budowy od podstaw banku detalicznego. Powielanie istniejących na rynku modeli biznesowych nie gwarantowało już sukcesu. Ostatni zwykle gaszą światło. Aby mieć szansę na sukces, trzeba było zaskoczyć rynek. Wiedziałem o tym doskonale, kiedy na wiosnę 2000 roku zaczynałem pracę w BRE Banku wraz z pięcioma trzydziestolatkami, których przedstawiłem zdziwionemu Dyrektorowi Personalnemu jako wybitnych fachowców od bankowości detalicznej. Miałem ku temu powody. Bartek Brzozowski, Zbyszek Grzelczyk, Wojtek Papierak, Rysiek Słowiński i Piotr Gawron pracowali ze mną od dawna. Jeszcze jako studenci rozpoczęli karierę zawodową w PBG w Łodzi, uczestnicząc w przygotowaniach nowej strategii rozwoju detalu i bankowości korporacyjnej. Brali udział w najlepszych szkoleniach w kraju i za granicą.

Kiedy pojawiło się nowe wyzwanie z dnia na dzień spakowali walizki i podjęli pracę w projekcie przygotowania Diagnozy strategicznej i Założeń Strategii PKO BP. Wkrótce potem awansowali na stanowiska dyrektorskie w PKO BP i wzięli na siebie odpowiedzialność za jej wdrożenie. W BRE Banku znów stanęli na dole drabiny organizacyjnej jako specjaliści ds. projektowych. Ich decyzja o przejściu do BRE Banku wiązała się z możliwością uczestnictwa w realizacji niezwykłego projektu. Wiedzieli, że gramy o wysoką stawkę i jeśli się powiedzie, to wszyscy będziemy mieli powody do zadowolenia.

Zostałem członkiem zarządu BRE Banku, odpowiedzialnym za bankowość detaliczną, której nie było. Na samym początku postawiłem warunek, że nowa działalność będzie powstawać w Łodzi. Oszczędności kosztowe by-

ły ważnym czynnikiem wyboru, ale decydowały przede wszystkim pozytywne emocje związane z przeszłością i ludzie o najwyższych kwalifikacjach zawodowych i ogromnym zaangażowaniu, którzy pozostali bez odpowiedniego dla nich zajęcia po likwidacji centrali PBG SA, konsolidacji i przenosinach innych banków do Warszawy. Nie wszyscy mogli i chcieli się przenieść do stolicy, chociaż wielu specjalistów podjęło tu pracę poświęcając 5 godzin dziennie na dojazd pociągiem lub samochodem. Ale w mojej kalkulacji to nie menedżerowie odgrywali kluczową rolę, lecz głównie informatycy, analitycy finansowi, zwykli sprzedawcy i księgowi. Mając na uwadze konieczność zwiększania zatrudnienia, w miarę wzrostu skali działalności wybrałem Łódź, gdzie rynek pracy był *głębszy* i znacznie lepszy jakościowo, a lojalność pracowników wobec jedynej w mieście instytucji finansowej tak wysokiej rangi nieporównywalnie większa niż w Warszawie. W stolicy wystarczyło przejść na drugą stronę ulicy, by znaleźć pracę u konkurencji. Na wieść, że BRE Bank tworzy w Łodzi centralę bankowości detalicznej, odezwali się prawie wszyscy, którzy z konieczności musieli szukać ciekawej pracy gdzie indziej. Najlepsi wrócili z powrotem do Łodzi, by pracować nad nowym projektem, który zdobył szybko lokalny rozgłos. Tutaj zlokalizowano wszystkie rodzaje działalności związane z bankowością detaliczną BRE Banku, nie tylko back office, jak to miało miejsce w przypadku innych banków, przenoszących zaplecze tam, gdzie można było pozyskać tanią siłę roboczą.

W Łodzi ulokowano wszystkie funkcje strategiczne banku detalicznego: rozwój produktów, zarządzanie sprzedażą, zarządzanie ryzykiem, marketing oraz centrum informatyczne. Dodatkowo powstały tutaj Centrum Bankowości Telefonicznej i Back Office dla całej grupy. W ciągu następnych kilku lat 1500 osób znalazło pracę w bankowości detalicznej BRE Banku w Łodzi. W imponującym budynku centrali BRE Banku w Warszawie miałem tylko biuro członka zarządu w małej sali konferencyjnej, do której wstawiono duże biurko i asystentkę pracującą na open space Biura Zarządu Banku. Bartek Brzozowski, który przeszedł ze mną drogę od PBG SA, przez PKO BP do BRE Banku, także z zadowoleniem wrócił do Łodzi:

„Z ideą otwarcia banku detalicznego poza Warszawą długo nie mógł się pogodzić sam BRE Bank, którego pracownicy często żartowali, że detal «zamyka się» w swoim łódzkim klasztorze, niedaleko Częstochowy. Jednak umiejscowienie projektu w Łodzi dawało potrzebny spokój w prowadzeniu prac, podtrzymywało skupienie zespołu, i na pewno było pewnego rodzaju próbą charakteru oraz

manifestacją wartości – *jeśli jesteśmy w stanie w niewiarygodnie krótkim okresie stworzyć nowy bank w mieście, gdzie zamykane są centrale instytucji finansowych i przenoszone do Stolicy, to w pewnym sensie wypełniamy mit Ziemi Obiecanej. Użyty później, w 2002 roku, slogan kampanii MultiBanku: *Mówią: «Wszyscy wyjeżdżają do Warszawy». My mówimy: «Stolica bankowości jest w Łodzi»* był przekornym zaakcentowaniem zachowań i zjawisk, jakie wynikały ze zbiorowego stanu umysłu i nastawienia zespołu”.*

Podjmując się zadania stworzenia bankowości detalicznej dla BRE Banku nie miałem żadnego konkretnego planu, ani też cudownego pomysłu gwarantującego sukces. Przychodziłem z grupą doskonale rozumiejących się ludzi, sporym bagażem wiedzy i doświadczeń, a co najważniejsze, przekonaniem, że otwierając się na ludzi i trendy kształtujące rozwój nowej gospodarki można ciężką pracą przełamać status quo i osiągnąć sukces. Przesłaniem, kierowanym na początku do uczestników projektu, była budowa banku na wzór i podobieństwo nas samych: najlepszego dla zaspokojenia naszych potrzeb i profesjonalnych wyobrażeń o doskonałości biznesowej. Poza tym celem strategicznym było stworzenie miejsca pracy naszych marzeń, gdzie można by spędzić resztę życia zawodowego.

Trzy siły napędowe, w największym stopniu kształtujące przyszłość, to: rozwój technologii, przemiany instytucjonalne i zmiany stylu życia ludzi. Dotyczy to również sfery usług finansowych. Budowa banku od podstaw nie może mieć na celu stworzenie instytucji na miarę czasu teraźniejszego, bo kiedy powstanie będzie już przeszłością. Punktem odniesienia musi być bliska i daleka przyszłość. Przyszłości nie da się przewidzieć ani zaplanować, trzeba ją stworzyć. Do tego potrzebny jest potencjał wiedzy, bogate doświadczenie i intuicja biznesowa. W warunkach niepewności i szybko zachodzących zmian przywództwo wymaga odwagi, wyobraźni i determinacji. Punktem odniesienia przestaje być bezpośrednia konkurencja i najlepsze praktyki w swojej branży. Otwarcie na otoczenie, czerpanie inspiracji i gotowość uczenia się od liderów z innych sektorów, wielowymiarowe podejście do biznesu, to wszystko zwiększa szansę na odkrycie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej, ale jej nie gwarantuje.

---

Trzy siły napędowe, w największym stopniu kształtujące przyszłość, to: rozwój technologii, przemiany instytucjonalne i zmiany stylu życia ludzi. Dotyczy to również sfery usług finansowych.

---

Sektor finansowy był przez wieki ostoją stabilności i tradycji. Tradycyjne banki to imponujące budowle głównych siedzib, marmury i kasy pancerne. Takie jest powszechne skojarzenie, dalekie od nowoczesności i nowych technologii. Paradoksalnie charakter zachodzącej rewolucji technologicznej pozwala sądzić, że właśnie w bankowości detalicznej dokonają się radykalne przeobrażenia. Główną osią zmian jest niewątpliwie wykorzystanie technologii informacyjnych i Internetu. Integracja działalności bankowej w czasie rzeczywistym we wszystkich możliwych aspektach – kanałów dystrybucji, informacji o klientach, procesów wewnętrznych oraz integracja zewnętrzna – to zupełnie inna rzeczywistość, nowa generacja bankowości.

Wizja, która zainteresowała BRE Bank w pierwotnej wersji, to bank dla powstającej klasy średniej, szybko rosnącej grupy średniozamożnych obywateli, która miała się stać siłą napędową rozwoju społeczno-gospodarczego Polski. To oni byli w największym stopniu beneficjentami transformacji gospodarczej. Wybór grupy docelowej dla nowego banku detalicznego opierał się na zaskakującej obserwacji, wynikłej z analizy struktury wiekowej i dochodowej społeczeństwa. Fenomen Polski polegał na tym, że klasa średnia w tradycyjnym rozumieniu nie istniała w warunkach realnego socjalizmu; zaczęła się dopiero wyłaniać w strukturze społecznej – w miarę postępu przeobrażeń wiodących ku demokracji politycznej i gospodarce rynkowej.

Nie zagłębiając się w poszukiwanie precyzyjnej definicji nowoczesnej klasy średniej w Polsce, która zwraca szczególną uwagę na kwestię świadomości, aspiracji i systemów wartości, orientacji normatywnych, głęboko zakorzenionych wzorów i stylów życia, przyjęto uproszczone podejście charakteryzujące grupę docelową przez pryzmat pozycji społecznej, odpowiedniego wykształcenia i bieżących dochodów, pozwalających na akumulację majątku. Charakterystyczną cechą dla Polski była odwrócona piramida relacji dochodów do wieku w grupie zarabiających powyżej 5000 zł miesięcznie. Największe grupy w tym zestawieniu to doskonale wykształceni, wysoko opłacani młodzi ludzie w przedziałach wiekowych 25–35 i 35–45, stanowiący razem ogromną większość. Nadreprezentacja młodych ludzi o relatywnie wysokich dochodach znajduje łatwe wyjaśnienie w tym, że płace i dochody absolwentów szkół wyższych, kształcących się w nowej rzeczywistości, były z reguły wyższe niż roczników z okresu przed 1989 rokiem. W krajach rozwi-

niętych i stabilnych gospodarczo powszechnie występuje zależność odwrotna; dochód i majątek rosną wraz z wiekiem i stażem pracy.

Wcześniejsze koncepcje rozwoju bankowości detalicznej BRE Banku nawiązywały do rynku masowego, który zakładano zdobyć poprzez stworzenie bankowego odpowiednika restauracji McDonald's. Tanie oddziały, wysoka jakość obsługi, efektywne procesy, proste produkty – to miało być przeciwieństwem tradycyjnej bankowości oddziałowej. Tyle, że zanim BRE Bank przystąpił do wdrożenia ten model się już upowszechnił i nie kreował przewagi konkurencyjnej. Nasza koncepcja banku detalicznego była zupełnie inna niż wcześniejsze, opracowane dla BRE Banku przez renomowane firmy (McKinsey i Boston Consulting Group). Docelowa grupa klientów dopiero się wyłaniała. Model operacyjny też nie miał swojego odpowiednika w rzeczywistości, bo placówki miały spełniać rolę sprzedażową i edukacyjną, a funkcje transakcyjne miał przejąć Internet. Z okrytego tajemnicą projektu pod nazwą BRE 7, wykorzystaliśmy nazwę MultiBank i zakupioną wcześniej licencję na system informatyczny ALTAMIRA firmy Accenture. Nazwa ta dobrze oddawała ducha przedsięwzięcia nawiązując do wielu wymiarów relacji z klientami – szerokiej gamy produktów, wielu kanałów dystrybucji i komunikacji.

Wizja nowego banku przedstawiała nową perspektywę patrzenia na klienta i budowę relacji. MultiBank miał być bankiem, jakiego nie było na rynku. Bankiem niszowym dla klasy średniej, kierującym swoje usługi do wybranej grupy klientów o relatywnie wysokich dochodach, realizowanych obecnie lub w przyszłości, ludzi zamożnych i przedstawicieli tworzącej się klasy średniej. Wybór grupy docelowej klientów stanowi definicję środka wszechświata, w którym działa przedsiębiorstwo. Nie ma ważniejszej decyzji w procesie pozycjonowania strategicznego, cała reszta jest jej prostym następstwem. Grupa, którą miał na uwadze MultiBank to ludzie aktywni w życiu prywatnym i dynamiczni w pracy zawodowej, ambitni i konsekwentni, konkurencyjni i nastawieni na sukces, mający wysokie wymagania wobec siebie i innych. Maksymalizacja korzyści jest dla nich podstawowym kryterium racjonalnego postępowania, ale mają również świadomość wartości i wychulenie na jakość i wygodę.

---

Wizja nowego banku przedstawiała nową perspektywę patrzenia na klienta i budowę relacji. MultiBank miał być bankiem, jakiego nie było na rynku.

---

MultiBank miał łączyć tradycyjną, zindywidualizowaną obsługę i profesjonalne doradztwo w Centrach Usług Finansowych (oddziałach banku) z nowoczesnym modelem zarządzania finansami za pośrednictwem telefonu i Internetu, dostępnymi w każdym miejscu i czasie. Zdalne kanały dystrybucji – Internet i telefon – są podstawową platformą dla dokonywania przez klientów transakcji i rozliczeń oraz wzajemnej komunikacji. Pozwalają one na personalizację obsługi klienta w stopniu nie mniejszym niż Centrum Usług Finansowych, będąc jednocześnie znacznie bardziej wygodnym i tańszym, dla wszystkich, sposobem obsługi.

Koncepcja sieci dystrybucji zakładała budowę ograniczonej liczby 50–100 placówek własnych w dużych miastach i wprowadzenie nowego typu placówki opartej na umowie franczyzowej w mniejszych ośrodkach miejskich. Doradczy charakter placówki bankowej odzwierciedla tendencja do ograniczania przepływu gotówki w oddziale do wpłatomatu i bankomatu. MultiBank był pierwszym bankiem w Polsce, który wprowadził, zamiast kasy, maszyny do przyjmowania wpłat gotówkowych. Placówki MultiBanku były rzeczywiście inne, wykonane z najwyższej jakości komponentów, wystrojem wewnątrz nawiązywały do domowej atmosfery. Ich ważną częścią były moduły kiosków elektronicznych, służące edukacji klientów do obsługi w Internecie.

Przez wiele lat od ich powstania były symbolem nowoczesności i funkcjonalności. Model operacyjny MultiBanku był nowatorskim rozwiązaniem, opartym na najlepszych dostępnych rozwiązaniach IT. Jednak o jego wyjątkowości przesądzała dopiero oferta produktowa dostosowana do stylu życia różnych grup klientów. Wąską grupę docelową przedstawiciele klasy średniej podzielono jeszcze na podgrupy: studenci (JESTEM), single (JA), ustabilizowane rodziny (MY), wymagający zamożni (Klub Aquarius). Ponadto kluczową grupę klientów stanowią, z założenia, osoby prowadzące działalność gospodarczą na własny rachunek (*Business Class*). Integracja konta osobistego i firmowego miała przyciągnąć wielu klientów biznesowych, którzy otrzymują w oddziałach profesjonalne doradztwo. Oferta produktowa zawierała innowacyjne propozycje, w tym niespotykany na polskim rynku kredyt z mechanizmem bilansującym środki na rachunku bieżącym, który pozwalał na duże oszczędności w spłatach odsetek. Misja MultiBanku doskonale odzwierciedla jego model biznesowy: *Tworzymy przyjazny świat finansów dla wymagających klientów indywidualnych i przedsiębiorców.*

Prace projektowe „budowy nowej organizacji detalicznej w ramach BRE Banku” udało się zakończyć w ekspresowo szybkim tempie. W ciągu zaledwie pięciu tygodni opracowano:

- Diagnozę Strategiczną
- Biznes Plan i Model Operacyjny
- Projekcje Finansowe.

Zarząd zatwierdził realizację przedsięwzięcia 23 maja 2000 roku, a następnego dnia uczyniła to również Rada Nadzorcza. Tydzień później projekt został zaprezentowany wszystkim kluczowym menedżerom Grupy Kapitałowej BRE pod znamionym tytułem „Wejście BRE Banku na rynek bankowości detalicznej w warunkach elektronicznej gospodarki XXI wieku”. W rekordowo krótkim czasie zmobilizowano 150 osób, w większości zatrudnionych ad hoc na zasadzie imiennych zaproszeń do projektu, i implementacja – w 7 obszarach i 36 zespołach – ruszyła pełną parą z końcem czerwca tego roku.

## **Intuicja bierze górę nad rozumem – mBank wchodzi do gry**

---

*Ziemianie...*

*Rozpoczęła się ogólnościatowa konwersacja.*

*Dzięki Internetowi ludzie odkrywają i wymyślają nowe sposoby na to,  
by z szybkością światła dzielić się odpowiednią wiedzą.*

*W wyniku tego rynki stają się inteligentniejsze niż większość firm.*

Manifest [www.clutrain.com](http://www.clutrain.com), 2000 rok

Odpalenie projektu MultiBank w tak krótkim czasie nie byłoby możliwe, gdyby nie bagaż wiedzy i doświadczeń z przeszłości całego zespołu, a przede wszystkim działanie z nastawieniem na cel w warunkach wyższej konieczności. BRE Bank chciał za wszelką cenę odnotować sukces, który podtrzymałby jego renomę innowacyjnego, najszybciej rozwijającego się banku w Polsce. Wejście na nowy rynek stwarzało taką szansę, ale projekt powinien być realizowany szybko i z odpowiednim rozmachem. Znajomość najlepszych praktyk w branży i benchmarking pozwalały na szybkie stworzenie koncepcji banku detalicznego, który mógłby z powodzeniem wygrywać z najlepszymi. Poprzez umiejętne zastosowanie prostych narzędzi projektowych typu analiza silnych i słabych stron (SWOT), analiza porównaw-



cza i najlepsze praktyki (*best practice*), powstał model MultiBanku, który stanowił krok naprzód w stosunku do tego, co istniało na rynku. Zastosowane rozwiązania technologiczne i operacyjne oraz strategiczne pozycjonowanie rynkowe składają się razem na nowatorski model biznesowy, który był innowacją zachowawczą w ramach tradycyjnej bankowości detalicznej.

Jednakże wraz ze zmianą miejsca pracy zmieniała się również moja perspektywa patrzenia na rozwój bankowości detalicznej i strategię konkurencji. Pracując uprzednio w wielkiej organizacji, firmie kontrolującej 40 procent rynku, patrzyłem na rozwój z konieczności w kategoriach stopniowych zmian, których wprowadzenie zawsze napotykało na opór. W sposób naturalny postrzegałem zmianę w kategoriach ewolucji, doskonalenia istniejącego modelu biznesowego: produktów, procedur, procesów, obsługi klienta. Wprowadzane ulepszenia czyniły bank bardziej sprawnym, przyjaznym dla klienta, ale to był w dalszym ciągu ten sam bank. Działania podjęte uprzednio w PKO BP są tego najlepszym przykładem. Zaczynając od początku w BRE Banku nie trzeba było niczego zmieniać, burzyć, przekształcać, restrukturyzować; proces tworzenia dawał niczym nieograniczoną wolność, a jedynym kryterium wyboru był oczekiwany zwrot z inwestycji w przyszłości. Innowacje podejmowane w istniejącej organizacji służą obecnym klientom, zaspokajając lepiej ich potrzeby. W projektach typu start up perspektywa patrzenia zmienia się radykalnie: zwracamy się z konieczności ku przyszłym klientom, których można będzie przyciągnąć, wyróżniając się spośród tłumu konkurentów. Myślenie o rozwoju biznesu i przesłanki tworzenia strategii działania w tych dwóch sytuacjach powinny być zasadniczo inne.

Minęło trochę czasu zanim zrzuciłem całkowicie balast przeszłości. W czasie rutynowych prac nad analizą opcji strategicznych dla projektu typu *start up* w BRE Banku, stworzenie banku elektronicznego, nieposiadającego oddziałów było rozpatrywane poważnie jako alternatywa przyjętego do realizacji modelu MultiBanku, który jako typ *brick and mortar* był swoistym kompromisem. Miał łączyć zalety tradycyjnego banku oddziałowego i internetowego banku przyszłości. To był krok naprzód, ale zdawałem sobie sprawę, że stanęliśmy w połowie drogi, ze strachu przed nieznanym. Nie byłem jeszcze gotowy, by zaproponować rozwiązanie, będące całkowitym zaprzeczeniem obowiązującego wówczas podejścia do biznesu w branży bankowej. Na świecie wiele się mówiło w tym czasie o bankowości internetowej, czasem nawet w tonie hurra optymistycznym, ale nie widać było żad-



nego przykładu, który by odniósł przekonywujący sukces.

ING Direct powstał w 1997 roku w Kanadzie i dopiero planował wejść do Stanów Zjednoczonych, gdzie, wbrew oczekiwaniom, rynek dla banków internetowych okazał się trudny. Inicjatywy liderów bankowości tradycyjnej, dążących do stworzenia samodzielnych banków internetowych – Citibank (citi f/i) oraz Bank One (Wingspan) – właśnie padały. Z drugiej strony banki internetowe stworzone przez outsiderów, takich jak NetBank w USA czy Egg w Wielkiej Brytanii, rozwijały się dobrze.

Bankowość detaliczna stanęła na rozdrożu; Internet rozpałał wielkie nadzieje pretendentów pragnących wdrzeć się do lukratywnego biznesu, przełamując istniejący model biznesowy. Strach przed falą zmian, które mogły zagrozić istniejącemu status quo, zmuszał tradycyjne instytucje do podejmowania inicjatyw obronnych. Trudno było ocenić szanse i zagrożenia, bo tak naprawdę bankowość internetowa znajdowała się dopiero w zarodku. Mieszały się dwa podejścia – wykorzystanie Internetu jako zdalnego dostępu do posiadanego rachunku bankowego w tradycyjnym banku oddziałowym i bank internetowy jako nowy model biznesowy. Intuicja mówiła mi, że ten ostatni to przełomowa innowacja, która ma szansę zupełnie zmienić sposób działania banku i jego percepcję wśród klientów. Miałem w głowie przykład Southwest Airlines i Wal-Mart, które odmieniły całkowicie swoje branże dzięki zmianie struktury kosztów i poprawie efektywności zarządzania operacyjnego.

Podobnie bank internetowy mógł zmniejszyć radykalnie koszty działania i żadne oszczędności w tradycyjnym modelu biznesowym bankowości detalicznej nie mogły temu sprostać. To była teza niewzbudzająca wątpliwości. Najbardziej dyskusyjny był problem adaptacji Internetu jako podstawowego kanału dostępu do banku w sferze transakcyjnej, komunikacji i dystrybucji produktów. Tutaj na nic były wszystkie analizy i badania. Można było znaleźć argumenty na poparcie każdej z opcji, chociaż teza, że bank może nie mieć placówek fizycznych była traktowana jako obrazoburcza i jej zwolennicy byli w zdecydowanej mniejszości. W niedalekiej przeszłości – dla potrzeb rozwoju bankowości elektronicznej w PBG SA jak i zaraz potem

---

Bankowość detaliczna stanęła na rozdrożu; Internet rozpałał wielkie nadzieje pretendentów pragnących wdrzeć się do lukratywnego biznesu, przełamując istniejący model biznesowy.

---

w PKO BP – rozpocząłem budowę autonomicznych banków internetowych. Tylko, że to były jedyne tego typu rozwiązania na krajowym rynku.

Reszta banków wprowadzała powoli, ale konsekwentnie dostęp do tradycyjnych rachunków za pośrednictwem Internetu. Miałem z tym poważny problem proponując model hybrydowy jako kierunek rozwoju bankowości detalicznej dla BRE Banku. Muszę przyznać, że przypadek pomógł mi rozwiązać ten dylemat. Z propozycją nawiązania współpracy przy budowie internetowego przedsięwzięcia zwrócił się do BRE Banku były szef znanej firmy doradczej McKinsey – Andrzej Klesyk. On, podobnie jak ja, wierzył w szybką zdolność do adaptacji nowoczesnych technologii na polskim rynku, ze względu na otwartość i dobre wykształcenie dużej części polskiego społeczeństwa. Jego pomysł polegał na budowie internetowej platformy akwizycji depozytów za pomocą wysoko oprocentowanego rachunku bankowego. Nie potrzebował do tego licencji bankowej, bo jego SONET miał działać jako pośrednik w imieniu banku.

Depozyty, pomniejszone o marżę pośrednika, miały wpływać bezpośrednio na rachunek banku, a w jego władaniu pozostawała baza klientów, którym można było sprzedawać z zyskiem kolejne produkty innych dostawców. Odrzuciłem tę ofertę jako zbyt daleko idący kompromis, ale jednocześnie uświadomiłem sobie, że czas najwyższy, aby w Polsce powstał bank internetowy z prawdziwego zdarzenia. Moje doświadczenie w tym zakresie było niemałe: wszakże pierwszy bank internetowy, co prawda z ograniczoną funkcjonalnością, powstał z mojej inicjatywy w 1998 roku w Łodzi, a w rok później już w PKO BP rozpocząłem podobne przedsięwzięcie. W rzeczywistości często się zdarza, że nowatorska idea siedzi w głowie przez długi czas, podczas gdy realizuje się przeróżne inne pomysły. W pewnym momencie zapala się reflektor kierujący strumień światła na właściwe rozwiązanie i obraz staje się ostry. Wtedy zdobywamy pewność, że to jest to i rodzi się kategoriyczny imperatyw pobudzający do działania. Tak też było w tym przypadku, gdy dostrzegłem wyjątkową szansę (*window of opportunity*) dla powstania w Polsce banku internetowego, z pełnym zakresem produktów, dla klientów indywidualnych nowej generacji

Pomysł stworzenia banku internetowego, omówiłem najpierw z Wojciechem Kostrzewą, a gdy on się do niego zapalił wydawało się, że sprawa decyzji Zarządu BRE Banku była formalnością.

„Uruchomienie banku internetowego przez BRE Bank w rekordowo krótkim czasie doskonale pasowało do moich zamierzeń. Na początku roku BRE Bank poniósł ciężką porażkę, bo musiał się wycofać z uzgodnionej fuzji z Bankiem Handlowym. Inicjatywa Sławka dawała nam realną szansę, żeby pokazać konkurencji i obserwatorom rynku finansowego, że BRE Bank jest znowu w grze. Zdawałem sobie sprawę, że ryzyko operacyjne jest duże, ale nie miałem wątpliwości, że to wspaniały pomysł i warto zaryzykować”

---

Koncepcja banku internetowego pojawiła się nieoczekiwanie, ale niezupełnie przypadkowo. Wszakże celem była budowa banku detalicznego od podstaw, trzeba było tylko odpowiedzieć na pytanie: jaki to będzie bank.

---

– komentuje nasze ustalenie Wojciech Kostrzewa. 11 lipca 2000 roku podjęto decyzję o przystąpieniu do realizacji projektu pod kryptonimem Polina, którego zadaniem było opracowanie pełnej koncepcji detalicznego banku internetowego i przygotowanie szczegółowego harmonogramu wdrożenia.

Często mówi się, że przypadkowe odkrycia, których dokonywano przez wieki, przyczyniały się do przełomu w wielu dziedzinach życia. Jednym z wielu przykładów jest wynalazek popularnych karteczek samoprzylepnych Post-it. Spencer Silver pracował w laboratoriach firmy 3M nad stworzeniem mocnego kleju. W rezultacie otrzymał substancję, która słabo kleiła kartki papieru i nie zostawiała żadnych śladów na jednej z nich. To, co wydawało się porażką, po jakimś czasie okazało się hitem, kiedy koledzy zaczęli używać tego kleju do karteczek, które można było łatwo odklejać.

Podobnie było w pracach nad stworzeniem nowej instytucji finansowej na rynku bankowości detalicznej w BRE Banku. Koncepcja banku internetowego pojawiła się nieoczekiwanie, ale niezupełnie przypadkowo. Wszakże celem była budowa banku detalicznego od podstaw, trzeba było tylko odpowiedzieć na pytanie: jaki to będzie bank. Przekonanie o przełomowej roli Internetu nie wzięło się znikąd, zrodziło się z pasji poznawczej i uważnej obserwacji zjawisk zachodzących wokół.