

bycia urządzenia pracującego na bazie GPS stanowi poważną barierę dla popularyzacji tego rozwiązania, ale wraz z pakietem dodatkowych usług telematycznych, takich jak wykrywanie skradzionych pojazdów (SVT), zdalną diagnostykę pojazdów (RVD) i eCall (emergency call – wzywanie pomocy), ten model biznesowy będzie niewątpliwie zdobywał popularność.

Najlepsze firmy Internetowe – Google, Facebook, Amazon – posiadają zdolność poznania i rozumienia pojedynczych odbiorców. Ta wiedza i technologia, jaką dysponują, pozwala im personalizować przekaz i ofertę dla indywidualnego konsumenta. Tradycyjne firmy sektora samochodowego, komputerowego, rozrywki, a także ubezpieczeń podążają w tym samym kierunku. Można sobie zadać pytanie, czy bankowość także? Odpowiedź jest oczywista. Tak. Tradycyjne banki obsługujące klientów indywidualnych podejmują takie inicjatywy. Segmentacja i pakiety produktowe dla docelowych grup klientów powoli przestają dominować w koncepcjach marketingowych. Coraz więcej zaczyna się mówić o personal banking, bankowości osobistej, ale wciąż tylko w odniesieniu do pewnej grupy konsumentów z wyższej półki. Nawet jeśli tego nie przyznają, banki tradycyjne w praktyce stosują podejście segmentacji bazy klientów i podział na strategiczne grupy docelowe według kryterium wieku i dochodów.

Zmiana paradygmatu wymaga przestawienia mentalności pracowników i wysokich umiejętności w zakresie zarządzania technologią informatyczną, procesami i relacjami z klientami. To prawdziwa rewolucja w strategii i modelu operacyjnym banku tradycyjnego. Większość instytucji finansowych ma to jeszcze przed sobą.

Elektroniczna rewolucja w finansach

Nie jesteśmy zdobywcami, lecz pionierami. Nie chcemy niszczyć, tylko kreować.

Arkadi Kuhlman, Bruce Philip, „Orange Code”

Bankowość ma długą tradycję. Przez wieki swojej historii bankowość zyskała renomę jako działalność oparta na zaufaniu, tradycji, konserwatywnych zasadach, budowana powoli, z mozołem i rozważą. Nigdy dotychczas nie kojarzyła się z innowacyjnością technologiczną, a raczej z solidnością wiekowych siedzib banków lub nowoczesnych wieżowców, które dominowały nad miastem. Tymczasem wcale tak być nie musi; solidność, rozwa-

ga, zaufanie nie są przeciwieństwem nowoczesności, a konserwatyzm nie oznacza zacofania.

Wypowiedź Billa Gatesa sprzed kilkunastu lat, że „bankowość jest niezbędna, a banki niekoniecznie”, sugerowała, że brak dopasowania do trendów Nowej Ekonomii może je wyeliminować z rynku. Od tego czasu wiele się zmieniło. Sektor finansowy stał się obszarem fundamentalnych zmian, które są efektem zastosowania nowoczesnych technologii informacyjnych. Instytucje finansowe należą do najbardziej rentownych przedsiębiorstw. Kiedy świadomość otwarcia się na nowoczesne technologie stała się imperatywem zmian, niektóre banki, biura maklerskie i towarzystwa ubezpieczeniowe, mając odpowiednie środki na nowe inwestycje, zaliczają się do liderów innowacji.

Elektroniczna bankowość istniała na długo przed Internetem, w szerokim zakresie dla przedsiębiorstw jako home banking, oraz dla klientów indywidualnych w odniesieniu do autoryzacji płatności kartami debetowymi i kredytowymi, przelewów bankowych krajowych i zagranicznych. Moduły obsługi przedsiębiorstw online na bazie komputerów osobistych i połączeń dial-up funkcjonują w Stanach Zjednoczonych od końca lat siedemdziesiątych XX wieku. W Polsce pojawiły się w latach dziewięćdziesiątych, chociaż nigdzie nie stały się powszechne ze względu na relatywnie wysokie koszty i skomplikowaną obsługę. Usługi bankowości elektronicznej w zakresie handlu papierami wartościowymi dla klientów indywidualnych zostały wprowadzone najpierw przez amerykańskie dyskontowe domy maklerskie Quick, Reilly oraz Schwab w latach osiemdziesiątych.

Pojawienie się Internetu i gwałtowny wzrost jego popularności stworzył nowe otwarcie dla rozwoju elektronicznych usług finansowych. Produkty i usługi finansowe są logicznym zastosowaniem Internetu w biznesie, bo-

Produkty i usługi finansowe są logicznym zastosowaniem Internetu w biznesie, bowiem są relatywnie homogeniczne, silnie uzależnione od danych i informacji oraz wymagają częstego kontaktu z klientem.

wiem są relatywnie homogeniczne, silnie uzależnione od danych i informacji oraz wymagają częstego kontaktu z klientem. Większość z nich nadaje się doskonale do dostawy przez Internet, ponieważ opiera się na prostych elektronicznych operacjach. W porównaniu z e-Commerce, w odniesieniu do handlu towarami w Sieci, gdzie pewnych trudności przysparza zarządzanie zapasami

i terminami dostaw, e-Finanse są lepiej predestynowane do szybkiego wzrostu na platformie Internetu. Te przesłanki spowodowały zainteresowanie sferą finansów już we wczesnej fazie rozwoju inicjatyw biznesowych w Sieci. Podobnie jak w innych dziedzinach e-Commerce, w finansach wykształciły się dwa podstawowe typy modeli biznesowych: B2C – dedykowane klientom indywidualnym oraz B2B – kierowane do klientów korporacyjnych. W dalszej części rozważania będą dotyczyć wyłącznie modelu B2C, który zajmuje się dostarczaniem produktów i usług finansowych dla klientów indywidualnych. W świecie rzeczywistym zajmuje się tym szeroka gama instytucji, w tym banki detaliczne, biura maklerskie, fundusze inwestycyjne i towarzystwa ubezpieczeniowe. Migracja tych instytucji do Sieci dokonuje się przy wyborze różnych opcji, z których najważniejsze to:

- a) dodatkowy kanał dystrybucji istniejącego modelu biznesowego,
- b) samodzielna platforma wykorzystująca Internet i technologie internetowe jako szkielet swojej architektury biznesowej.

Internet radykalnie obniża koszty dystrybucji i komunikacji, zatem jest zrozumiałym, że od samego początku wzbudzał zainteresowanie zasiedziających instytucji finansowych ze względu na możliwość łatwego osiągnięcia oszczędności kosztowych. Trzeba w tym miejscu zaznaczyć, że chodzi tutaj o dodatkowy – w stosunku do istniejących – kanał dystrybucji. W odniesieniu do banków czy towarzystw ubezpieczeniowych placówki fizyczne z obsługą osobistą są w dalszym ciągu traktowane jako podstawowy sposób obsługi, a Internet stanowi dodatkowy, niezwykle korzystny kosztowo serwis klientowski. Integracja internetowej obsługi klientów i dystrybucji produktów w modelu tradycyjnego banku, biura maklerskiego, towarzystwa funduszy inwestycyjnych, firmy ubezpieczeniowej w tendencji zmniejsza koszty działania i prowadzi do wzrostu rentowności.

Euforia lat dziewięćdziesiątych XX wieku w ocenie perspektyw wykorzystania Internetu w biznesie prowadziła do zmian oceny istniejących wówczas modeli biznesowych i opracowania nowych strategii rozwoju, które stawały całkowicie na Internet. W sektorze finansowym, podobnie jak w innych obszarach gospodarki, innowacje cyfrowe rodziły się w Stanach Zjednoczonych. Rynek finansowych usług maklerskich charakteryzuje się w sektorze finansowym relatywnie niskimi barierami wejścia – mniejsze wymagania kapitałowe, prostsze regulacje – więc w Sieci pojawiły się najpierw inicjatywy internetowych usług z tego zakresu: od handlu papierami wartości-

wymi zaczynając, do dystrybucji emisji akcji w ramach IPO. Mniejsze zapotrzebowanie na kapitał pozwoliło na szybki wysyp nowych inicjatyw finansowanych przez venture capital i średniej wielkości innowacyjne domy maklerskie, poszukujące nowego modelu biznesowego. Dzięki temu na rynku pojawiły się jak grzyby po deszczu zbudowane od podstaw Wit Capital, Web Street Securities i odpryski średniej wielkości dyskontowych domów maklerskich – eSchwab, Ameritrade, E*Trade.

W latach 1996–2000 Schwab dominował wyraźnie na rynku maklerskim w Internecie, pozostawiając w tyle wielkich graczy świata realnego, brokerów największych banków inwestycyjnych, takich jak Merrill Lynch, Morgan Stanley Dean Witter czy Paine Webber. W Europie internetowe biura maklerskie, podobnie jak w USA, zdobywały bardzo szybko popularność dzięki wzrostowi zainteresowania inwestycjami giełdowymi, Internetem i dyskontowemu modelowi działania. Niemcy stały się centrum rozwoju internetowego rynku maklerskiego w Europie, gdzie przewodziły w Sieci: Comdirect (wspólne przedsięwzięcie Commerzbank i T-Online); Consors (Schmidt Bank) i DAB. Kierunki rozwoju handlu papierami wartościowymi w Internecie w innych krajach wyznaczały: Bankinter w Hiszpanii, eCortal (BNP Paribas) i Boursorama (Societe Generale) we Francji oraz SEB w Szwecji.

Pionierami bankowości internetowej w kategorii bank internetowy były instytucje finansowe z drugiego szeregu, które wykorzystały opieszałość tygrysów z Wall Street. Pierwszymi, które zaoferowały usługi bankowości internetowej był Security First Network Bank, CompuBank i NetBank. Security First Network Bank powstał w 1995 roku w Atlancie z inicjatywy kasy oszczędnościowej First Federal Savings Bank of Pineville. Wysokiej jakości rozwiązania technologiczne, zbudowane specjalnie dla tego banku, oferowane przez powołaną przez bank spółkę pod nazwą Security First Technologies (S1), niebawem stały się standardem w branży. NetBank, inny wyłącznie wirtualny bank, powstał także w Atlancie, w 1996 roku. Już w drugim roku działalności stał się rentowny i wszedł na giełdę NASDAQ po kolejnych dwóch latach – w 2000 roku. ING Direct zainaugurował w 1997 roku swoją działalność w Kanadzie, która stała się początkiem długiego marszu, przez kraje i kontynenty, modelu bankowości internetowej opartej na innowacyjnym rachunku oszczędnościowym. W Europie wysyp banków internetowych nastąpił w 1998 roku a drogę przecierał Egg, powstały w 1998

roku w Wielkiej Brytanii jako przedsięwzięcie firmy ubezpieczeniowej Prudential, Advance Bank stworzony przez Dresdner Bank oraz i DB24 jako produkt Deutsche Bank. Ich śladem poszły inne duże europejskie banki i założyły niezależne banki internetowe. W tym kontekście stworzenie przez PBG SA w Łodzi w 1998 roku banku internetowego było decyzją, która postawiła go w rzędzie europejskich liderów. Wziąwszy pod uwagę, że pierwszy bank internetowy w Japonii – Japan Net Bank⁵² – powstał we wrześniu 2000 roku, to wydarzenia w Polsce wyprzedziły pod względem innowacji biznesowej jeden z najbardziej zaawansowanych technologicznie rynków na świecie.

W pierwszej fazie rozwoju bankowości internetowej, która przypada na okres drugiej połowy lat dziewięćdziesiątych, ważyły się losy popularności dwóch opcji: otwierania samodzielnych banków internetowych przez zasiadające na rynku instytucje lub rozbudowy istniejącego modelu biznesowego o kanał internetowy. Za pierwszym rozwiązaniem przemawiały względy procesowe i kosztowe. Stworzenie banku internetowego od podstaw, jako innowacyjnego przedsięwzięcia, nieprzystającego do kultury korporacyjnej i sposobu działania sprawdzonego tradycyjnego modelu, zgodnie z obowiązującymi przekonaniem, powinno się odbyć najlepiej poza strukturami organizacji na zasadzie autonomicznego projektu z wydzielonym budżetem i niezależnym zarządem. Na korzyść tego rozwiązania przemawiały względy ekonomiczne. Specjalnie projektowane dla banku internetowego systemy informatyczne są w pełni dostosowane do komunikacji i wykonywania operacji w Sieci, a co najważniejsze można je wdrożyć szybciej i taniej.

Tworzenie bankowości internetowej jako dodatkowego kanału dystrybucji, zintegrowanego z pozostałymi, było bardziej pracochłonne, wymagało więcej czasu i nakładów finansowych. Koszty modyfikacji istniejących systemów informatycznych banków mogą być ogromne. Citibank wydał 500 milionów dolarów, a Bank of America nawet dwukrotnie więcej – 1 miliard dolarów – na integrację istniejącego systemu przetwarzania danych z powstającym modułem bankowości internetowej⁵³.

Wydawało się na początku, że argumenty racjonalne wzięły górę i można było zaobserwować pierwszą falę odpowiedzi na wyzwania Nowej Go-

⁵² „Japan Net Bank: Japan's First –Internet only Bank”, 01/24/2002; School of Business, University of Hong Kong.

⁵³ Erik Banks, *Finance. The electronic Revolution*, John Wiley & Sons, New York 2001, s. 32.

spodarki w formie inicjatyw tworzenia autonomicznych internetowych przedsięwzięć, które były wydzielone pod względem organizacyjnym, biznesowym i marki używanej do ekspansji w świecie wirtualnym. W ten sposób pojawiły się na rynku córki wielu największych banków detalicznych. W latach 1998–2000 powstały internetowe córki wielu znanych banków z którymi wiązano wielkie nadzieje: Wingspan (Bank One), Citi f/i, Advance Bank (Dresdner Bank), DB24 (Deutsche Bank), ING Direct, Cahoot (Abbey National), Evolve (Lloyds Bank), OpenPlan (Woolwich), Inteligent Finance (Halifax), Smile (Co-operative Bank), UNO-E (BBVA), Solo (Merita Nordbanken), mbanx (Bank of Montreal), Japan Net Bank (Sakura i Sumitomo). W Polsce w ten trend wpisał się mBank (BRE Bank) oraz Inteligo (Bankgesellschaft Berlin). Wkrótce jednak ujawnił się podstawowy konflikt interesów pomiędzy dwoma w istocie przeciwstawnymi modelami biznesowymi. Tradycyjny biznes bankowości detalicznej prędzej czy później zaczyna postrzegać bank internetowy jako zagrożenie kanibalizacji przychodów i klientów.

Niskokosztowy model biznesowy banku internetowego z założenia oferuje korzystniejsze ceny, brak prowizji i opłat, niższe marże kredytowe, wyższe oprocentowanie. Sukces banku internetowego, funkcjonującego w szeroko rozumianych strukturach grupy, w długim okresie oznacza realne zagrożenie dla tradycyjnego biznesu, który dominuje w punkcie wyjścia. Nie godząc się na odpływ klientów do stworzonych przez siebie banków internetowych, które stawały się bezpośrednią konkurencją, banki tradycyjne zaczęły rozwijać równoległe bankowość internetową jako dodatkowy kanał dystrybucji i rozszerzenie własnego modelu biznesowego. W marcu 2000 roku 97 banków amerykańskich posiadało w pełni funkcjonalny serwis internetowy. Z usług bankowości internetowej korzystało 9,4 miliona klientów zachęconych famą Internetu, ale 3,4 miliona z nich wkrótce zrezygnowało ze względu na złe doświadczenia, skomplikowane procesy, brak wsparcia, niską jakość zdalnej obsługi.

Na początku 2000 roku istniało kilkanaście banków wirtualnych, a liczba ich klientów sięgała 200 tysięcy. Postęp, choć widoczny, nie spełniał oczekiwań. Branża finansowa szybko ochłonęła po okresie pierwszej fascynacji Internetem, kiedy się wydawało, że przyszłość wymaga całkowitej zmiany modelu biznesowego i uczenia się bankowości wirtualnej od nowa. Wróciła fascynacja bankowością oddziałową, nie tylko w Polsce, gdzie było ich cią-

Liczba klientów, Fundusze powierzone, Kredyty hipoteczne i Aktywa pod zarządzaniem ING Direct w ujęciu międzynarodowym

	Klienci		Fundusze powierzone		Kredyty hipoteczne		Aktywa pod zarządzaniem / Fundusze inwestycyjne	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Kanada	1648	1562	17,2	13,4	16,9	13,5	0,3	0,2
Hiszpania	1996	1836	14,9	12,5	7,4	7,1	1,6	0,9
Australia	1395	1363	13,2	9,2	22,2	16,9	–	–
Francja	762	751	11,3	10,3	90,0	–	1,5	1,0
Stany Zjednoczone	7633	7546	52,1	51,5	23,4	21,8	0,3	0,2
Włochy	1164	1103	15,6	14,6	5,8	5,1	0,4	0,3
Niemcy/Austria	6873	6646	74,6	63,2	47,1	42,5	5,3	3,8
Wielka Brytania	1442	1330	17,8	16,2	1,3	1,3	0,0	–
Razem	22 913	22 172	217,1	191,0	124,2	108,3	9,3	6,4

Klienci w tysiącach.

Fundusze powierzone, kredyty hipoteczne, aktywa pod zarządzaniem, fundusze inwestycyjne w miliardach euro.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Raportów Rocznych i prezentacji ING Group.

gle za mało, ale także na dojrzałych rynkach Europy Zachodniej i Ameryki Północnej. W większości banków nastąpił powrót do przeszłości, poza nowymi gadżetami dla klientów. Jednym z nich był zdalny dostęp do banku za pośrednictwem Internetu. Z pogromu „bańki internetowej” wyszło cało zaledwie kilka banków internetowych, jednym z nich było przedsięwzięcie Holendrów w Kanadzie.

ING Direct jest obecnie największym bankiem internetowym na świecie. Ma ponad 23 miliony klientów w 9 krajach, 220 miliardów euro depozytów i środków na rachunkach bieżących klientów indywidualnych oraz portfel kredytów hipotecznych wartości ponad 125 miliardów Euro.

Strategia wejścia ING na rynek bankowości elektronicznej była starannie przemyślana. Przekonanie o ogromnym potencjale wzrostu zdalnej obsługi klientów detalicznych wynika z unikalnych doświadczeń i wiedzy ING, jako współwłaściciela holenderskiego Postbank. Należał on do największych banków detalicznych w Holandii, prowadząc 7,5 miliona rachunków osobistych i oszczędnościowych. Postbank nie miał żadnych oddziałów własnych; wykorzystywał do załatwienia niektórych formalności okienka urzędów pocztowych, komunikował się ze swoimi klientami listownie, przy użyciu telefonu, a kiedy nastała Era Internetu także za jego pośrednictwem. Jego

oferta obejmowała także kredyty konsumenckie, hipoteczne, produkty ubezpieczeniowe, inwestycyjne i emerytalne.

Wybór modelu bankowości elektronicznej jako napędu wzrostu dotyczył ekspansji na rynki, gdzie ING nie prowadziło działalności w tradycyjnym wydaniu. Stąd decyzja o wejściu do Kanady w 1997 roku, a następnie do Niemiec (1998), Hiszpanii (1999), Australii (1999), Włoch (2000), USA (2000), Austrii (2001) i Wielkiej Brytanii (2003). Nowa marka, ING Direct, którą posługuje się ING wchodząc na nowe rynki, nawiązuje bezpośrednio do nazwy macierzystej instytucji, by od początku wzbudzić zaufanie klientów. Wiza ING Direct odzwierciedla wartości Nowej Gospodarki⁵⁴. Według niej, bankowość jest prosta, tylko bankowcy ją niepotrzebnie komplikują. Klienci potrzebują niewielu zrozumiałych produktów, w najlepszych cenach, które zaspokajają ich rzeczywiste potrzeby. Nie oczekują doradztwa, a tylko w wyjątkowych przypadkach chcieliby rozmawiać z pracownikami banku. Wolność wyboru i dostęp do swoich pieniędzy w każdej chwili są dla nich najważniejsze. Każda złotówka pracuje tak samo, każdy klient zasługuje na taki sam szacunek, niezależnie od kwoty na rachunku. Prostota. Wygoda. Szybkość. To główne cechy bankowości nowej generacji.

Ekspansja ING Direct odbywa się na dojrzałych rynkach, o znacznym potencjale oszczędności gospodarstw domowych. ING Direct rozpoczynając działalność w nowym kraju pozycjonuje się jako drugi bank klienta, z limitowaną ilością produktów. Produktem, z którym ING Direct startuje na nowym rynku jest zawsze rachunek oszczędnościowy (saving account) na żądanie z wysokim oprocentowaniem, zwykle znacznie lepszym niż średnie na rynku i powyżej oprocentowania lokat krótkoterminowych. Brak opłat za prowadzenie rachunku i wydanie karty debetowej czyni tę propozycję przebojem rynkowym. Brak wymaganych limitów kwotowych na koncie oszczędnościowym, możliwość korzystania z pieniędzy 24/7/365 przez zdalne kanały dystrybucji, gwarantuje wyjątkowe korzyści i wygodę. W miarę upływu czasu i rozwijania działalności na nowym rynku gama produktów ING Direct jest powiększana o konto osobiste, dodatkowe produkty oszczędnościowe, kredyty hipoteczne, konsumpcyjne, fundusze powiernicze i ubezpieczenia życiowe.

⁵⁴ Arkadi Kuhlman, Bruce Philip, *The Orange Code. How ING Direct Succeeded by Being a Rebel with a Cause*, John Wiley & Sons, Hoboken, 2009.

ING Direct Canada był swego rodzaju testem pilotażowym koncepcji banku nowej generacji, który odniósł spektakularny sukces. Już w trakcie pierwszych 5 miesięcy działania Bank zrealizował plany roczne, które zakładały zdobycie 25 000 klientów. Punkt przełamania bank, na którego stworzenie wydano 50 milionów dolarów, osiągnął po 30 miesiącach działania, a nie jak przewidywano po 36. Po trzech latach działalności, wprowadzony na rynek w kwietniu 1997 roku ING Direct Canada posiadał 275 000 klientów i ok. 2,75 miliardów dolarów aktywów, co katapultowało go do pierwszej dziesiątki banków detalicznych w Kanadzie i czyniło największym direct bankiem w tym kraju. Ale tak naprawdę wielkimi wygranymi byli klienci. „Chcę żeby każdy mój cent pracował dla mnie, a nie na szklane wieżowce pełne bankowców” – stwierdził jeden z klientów ING Direct Canada. Do sukcesu w Kanadzie prowadził ING Direct Arkadi Kuhlman, który jak sam siebie określa, jest typem „walczącym o zmianę” (*fighter for change*). Syn niemieckich imigrantów tak bardzo nie przypomina bankowca, jak to tylko możliwe: opublikował cztery tomiki poezji, a na ścianach jego mieszkania w Toronto wisi kilka z trzydziestu dziewięciu obrazów olejnych namalowanych przez niego w ciągu ostatnich lat. Sprawia bardziej wrażenie pełnego pasji sprzedawcy wiedzy z szeroko rozumianego marketingu, niż bankowca. Jest zaangażowanym, energicznym i charyzmatycznym człowiekiem. Główną przesłanką szansy na sukces ING Direct w Kanadzie było przekonanie, że „To, czego brakuje w kanadyjskiej bankowości to coś, co jest widoczne w innych branżach: dyskonty. Tak z powodzeniem działa Wal-Mart, dlaczego nie miałyby tak działać banki”. Rzeczywiście, ING Direct, to dyskontowa instytucja oszczędnościowa, która dzięki połączeniu prostoty, wygody obsługi z atrakcyjną ceną tworzy bardzo atrakcyjną propozycję dla klienta docelowego, osoby samodzielnej, ceniącej wolność i niezależność.

Bank ING Direct nie jest bankiem pierwszego wyboru, oferuje atrakcyjne produkty po bardzo konkurencyjnych cenach i co najważniejsze bez dodatkowych opłat. Klient nie ponosi dodatkowych kosztów w związku z korzystaniem z kolejnej instytucji finansowej. Dla zmniejszenia kosztów siedziba firmy usytuowana jest na przedmieściach Toronto. Początkowo bank oferował dwa kanały dystrybucji: call center (bez IVR) i pocztę. Kolejno udostępniane były IVR, Internet, bankomaty. Obecnie podstawowe kanały dystrybucji to telefon i Internet. Ewolucja sieci dystrybucji pokazuje wyraźnie, że sedno sukcesu tego modelu tkwi w jego strukturze kosztów. Jest to rezul-

tat oszczędności, wynikających z rezygnacji z oddziałów i zdolności wykorzystania nowoczesnej technologii dla stworzenia korzystnej oferty.

Kanadyjski sukces sprawił, że wejście do USA było tylko kwestią czasu. W roku 2000, po kilkumiesięcznych przygotowaniach ING Direct pojawił się na rynku amerykańskim. Na czele kruczaty do Stanów Zjednoczonych, które są największym, najbogatszym, najbardziej wymagającym i najbardziej konkurencyjnym rynkiem finansowym, stanął Arkadi Kuhlman, twórca kanadyjskiego sukcesu. „Rozpoczęliśmy tutaj działalność, żeby przebudować fundamenty bankowości detalicznej, oferując produkty depozytowe i kredytowe. W Stanach Zjednoczonych jest wiele alternatyw w dziedzinie produktów bankowych, ale po raz pierwszy zaproponowaliśmy klientom prawdziwy wybór...” – powiedział zaraz po rozpoczęciu działalności operacyjnej, w sierpniu 2008 roku. Podobnie jak w Kanadzie, na próżno by szukać zagranicznej instytucji finansowej, która przebiła się wcześniej na rynku Stanów Zjednoczonych. Deutsche Bank oraz szwajcarskie giganty Credit Suisse oraz UBS podjęły próby zaistnienia na amerykańskim rynku bankowości inwestycyjnej i zarządzania aktywami najbogatszych klientów poprzez akwizycje odpowiednio Bankers Trust, The First Boston Corporation, Dillon Read i Paine Webber. ING Direct rzucił wyzwanie branży finansowej w bankowości detalicznej poprzez rozwój organiczny, wykorzystując innowację modelu biznesowego jako napęd wzrostu. Pierwsze sto tysięcy klientów i miliard dolarów depozytów ING Direct USA zdobył po sześciu miesiącach działania. Stało się to, czego naprawdę nikt nie oczekiwał. Po 10 latach ING Direct USA to⁵⁵:

- 1. bank internetowy,
- 1. bank w kategorii bank oszczędnościowy pod względem wartości oszczędności klientów indywidualnych – 90 miliardów dolarów,
- 15. bank w USA po względem wielkości depozytów,
- 10. bank hipoteczny pod względem udzielonych nowych kredytów,
- 77 procent wspomagana rozpoznawalność marki.

Zagraniczny bank odniósł spektakularny sukces w jaskini lwa dzięki innowacyjnemu modelowi biznesowemu i konsekwentnej egzekucji założeń filozofii biznesu, będącej odzwierciedleniem zasad Nowej Gospodarki.

⁵⁵ <http://home.ingdirect.com/about/about.asp?s=BoardMembers>

Jakby tego było mało, ING równolegle zaatakował inny rynek, uznawany za jeszcze bardziej niedostępny niż amerykański. Rynek bankowy w Niemczech jest podzielony pomiędzy cztery grupy podmiotów: publiczny sektor banków krajowych i kas oszczędnościowych, mający ponad 40-procentowy udział w aktywach, najliczniej reprezentowane banki spółdzielcze z udziałem ok. 13,7 procenta, banki prywatne mające 31,5 procenta oraz banki zagraniczne z 14,8

procentowym udziałem w aktywach sektora bankowego ogółem. Rynek bankowy w Niemczech jest uznawany za mało atrakcyjny dla inwestorów zagranicznych i wyjątkowo trudny dla konkurencji krajowej. Banki prywatne uskarżają się na ograniczenia wolnej konkurencji poprzez przywileje, wynikające ze specjalnych regulacji działania banków krajowych, kas oszczędnościowych i banków spółdzielczych.

Rentowność banków niemieckich i całego sektora jest niska. Jedną z przyczyn jest silna konkurencja cenowa, której rezultatem jest spadek średniej marży odsetkowej netto w niemieckim sektorze bankowym z 2,2 procent w 1985–1990, do 1,8 procent w 1995–2000, aż do poziomu 1,2 procenta w okresie 2000–2004. Wyjątek wśród niemieckich banków stanowi Deutsche Bank, którego źródła przychodu pochodzą z zagranicy i w głównej mierze opierają się na bankowości inwestycyjnej. W 1998 roku ING zawarł alians strategiczny na rynku niemieckim z Allgemeine Deutsche Direktbank, który specjalizował się w bankowości elektronicznej i zapoczątkował w Niemczech, w 1996 roku, bankowość internetową. Bank rozwijał się wolno aż do momentu, gdy ING przejęło odpowiedzialność za strategiczne zarządzanie i kontrolę właścicielską – w 2002 roku udział ING w kapitale akcyjnym wzrósł do 70 procent a w kolejnym roku do 100 procent akcji. Flagowy produkt ING w Kanadzie i USA – wysokooprocentowany rachunek oszczędnościowy na żądanie – również w Niemczech okazał się innowacją, która zmieniła pogląd na oszczędzanie – w kraju o najwyższej stopie oszczędności w Europie. Ekstra-Konto, którego oprocentowanie, począwszy od połowy 2001 roku, utrzymuje się na poziomie wyższym niż stopa procentowa na rynku międzybankowym dla Lokat Overnight (nocnych) stało się generatorem fenomenal-

Zagraniczny bank odniósł spektakularny sukces w jaskini Iwa dzięki innowacyjnemu modelowi biznesowemu i konsekwentnej egzekucji założeń filozofii biznesu, będącej odzwierciedleniem zasad Nowej Gospodarki.

Prosta i przejrzysta oferta produktowa ING DiBa odpowiada głównym potrzebom klientów



nego wzrostu depozytów z poziomu 1,6 miliarda euro w 2000 roku do 75 miliardów w 2009. W tym samym okresie portfel kredytów wzrósł z poziomu 2,4 miliarda do 57,5 miliarda, głównie dzięki ekspansji na rynku kredytów hipotecznych, gdzie ING DiBa stał się jednym z głównych graczy. Liczba klientów, ponad 7 milionów, stawia obecnie ten bank internetowy w rzędzie największych instytucji finansowych w Niemczech.

W ciągu 10 lat, w zasadzie od podstaw, na drodze wzrostu organicznego, powstał bank, który należy obecnie do ścisłej czołówki sektora finansowego w Niemczech. Zjawisko w istocie niebywałe. Na jednym z najbardziej konkurencyjnych rynków na świecie innowacyjny model bankowości internetowej dokonał prawdziwego przełomu, zmienił reguły gry rynkowej i w rezultacie wdarł się na sam szczyt bankowości detalicznej w Niemczech. Dziś ING DiBa to:

- 3. bank w Niemczech pod względem liczby klientów,
- 1. pod względem wartości depozytów/oszczędności klientów indywidualnych,
- 1. pod względem wartości nowych kredytów hipotecznych,
- 1. bank internetowy,
- 1. platforma internetowa handlu akcjami i jednostkami funduszy inwestycyjnych,

W ciągu 10 lat, w zasadzie od podstaw, na drodze wzrostu organicznego, powstał bank, który należy obecnie do ścisłej czołówki sektora finansowego w Niemczech.

- 6-krotnie w okresie 2000–2010 wygrywał ranking „Deutschlands Beste Bank” miesięcznika „Euro”.

Z trudnego okresu kryzysu finansowego w latach 2008–2009 ING DiBa wyszedł obronną ręką, a nawet wzmocniony. Przez cały czas rozwijał się dynamicznie pozyskując setki tysięcy nowych klientów, zwiększał

bazę depozytów, udzielał kredytów konsumenckich i hipotecznych a co najważniejsze realizował znaczne zyski. W tym czasie większość niemieckich dużych banków tonęła w stratach, a niektóre, jak na przykład Commerzbank musiały zwrócić się do państwa, by uniknąć upadłości.

Recepta na sukces jest, według Bena Tellingsa, Prezesa ING DiBa, bardzo prosta. ING DiBa oferuje „Mało, ale bardzo przejrzyste produkty, których klienci potrzebują. Efektywne procesy, zdalną obsługę i brak oddziałów. Markę godną zaufania”⁵⁶. I to wystarczyło, by ING DiBa przebił się z niszy na główną scenę, zdobywając uznanie klientów, zagrażając największym tradycyjnym bankom, których pozycja wydawała się niezagrożona.

Przełomowe innowacje w finansach

Każdej organizacji innowacja daje szansę na przetrwanie i wzrost, ale także możliwość wywarcia wpływu na kierunek rozwoju branży, w której działa.

Tony Devila, Marc J. Epstein, Robert Shelton, „Making Innovation Work”

Sektor usług finansowych nigdy nie należał do liderów innowacji w gospodarce. Istnieją liczne przyczyny, dla których innowacje w sektorze finansowym mają inny charakter i przebiegają wolniej. Banki i firmy ubezpieczeniowe to instytucje zaufania publicznego, ale to nie może być uzasadnieniem dla wolnego tempa innowacji. Innowacje technologiczne, ze zrozumiałych względów, były adaptowane potem, gdy sprawdziły się dobrze gdzie indziej. Na innowacje procesowe i produktowe trzeba zwykle długo czekać, aż bankowa biurokracja da sobie radę sama ze sobą. Innowacje modelu biznesowego zazwyczaj były rezultatem zasadniczych zmian regulacji, jak na przykład Glass-Steagall Act w USA, czy transformacja gospodarki centralnie planowanej w rynkową w Polsce, które występowały rzadko, ale pociągały za sobą głębokie zmiany sposobu działania instytucji finansowych.

Deregulacja rynków finansowych w okresie lat dziewięćdziesiątych XX wieku i na początku XXI wieku prowadziła do wzrostu konkurencji spoza

Istnieją liczne przyczyny, dla których innowacje w sektorze finansowym mają inny charakter i przebiegają wolniej.

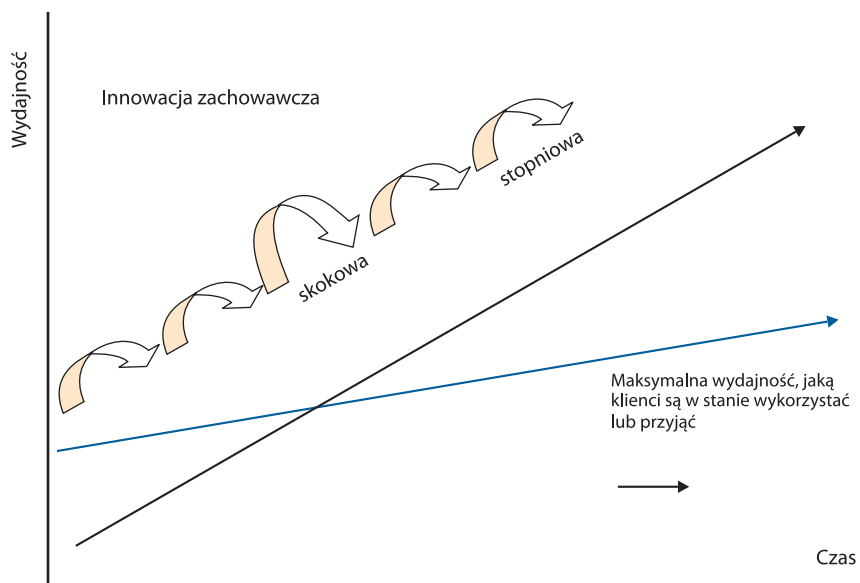
⁵⁶ Ben Tellings, „Die Renaissance der Filialbanken kann schnell vorbei sein”, „Bank und Markt”, 6/2009.

branży i wymuszała większą elastyczność i efektywność. Sektor finansowy wykazywał na przestrzeni długiego okresu czasu niebywałą stabilność i odporność na zmiany w otaczającym świecie. Kryzysy finansowe, wybuchające co jakiś czas, potrafiły zachwiać fundamentami gospodarki, ale nie sektora finansowego, który, paradoksalnie, z reguły wychodził z nich wzmocniony. Nawet, gdy instytucje finansowe były główną przyczyną trudności w gospodarce, to państwo działając w interesie nadrzędnym nie pozwalało im zbankrutować. Tak było w okresie Wielkiego Kryzysu Gospodarczego lat trzydziestych; podobny scenariusz można było zaobserwować w czasach kryzysu finansowego 2008/2009. Oczywiście upadały małe i średnie banki i firmy ubezpieczeniowe, czasem również duże; takie, których plajta nie stanowiła zagrożenia dla stabilności systemu finansowego.

Ale w sytuacji wyższej konieczności państwo stosowało się do zasady, że „duży nie może upaść” i podejmowało akcję ratunkową na masową skalę. Prowadzi to bezpośrednio do utrwalania się zjawiska moral hazard, kiedy podmioty nie są w ostatecznym rozrachunku odpowiedzialne za skutki swoich działań. Dlatego od dziesiątków lat, a nawet stuleci, najwięksi gracze w tym biznesie pozostają ci sami. Niektóre nazwy się zmieniły w rezultacie fuzji i przejęć, ale to tylko ze względów marketingowych. Długość życia firm w sektorze bankowym, przynajmniej wśród czołówki, nie ma sobie równych w całej gospodarce, gdzie całe branże traciły na znaczeniu, a przetasowania wśród czołówki są na porządku dziennym. Bankowość i ubezpieczenia charakteryzują się wysokimi barierami wejścia i przyjazną konkurencją wewnątrz sektora. Regulacje prawne, wysokie wymogi kapitałowe i know-how czynią tę branżę trudno dostępną dla konkurencji z zewnątrz. Ma to również wpływ na charakter innowacji w sektorze finansowym. Dominują innowacje zachowawcze, które wprowadzają ulepszenia na drodze stopniowych zmian. Niejednokrotnie innowacje tego typu, wprowadzane dla zasady, wzbudzają wątpliwości czy nie komplikują życia klientom, czyniąc produkty mniej zrozumiałymi, choć bardziej rentownymi dla banków. Sprawa jest szczególnie istotna w bankowości detalicznej, gdzie brak przejrzystości jest uważany za celowe działanie, uniemożliwiające klientowi porównanie i optymalizację wyboru. Bowiemy wtedy bank skutecznie sprzedaje to, co dla niego jest najlepsze według kryterium maksymalizacji zysku.

Na przestrzeni ostatnich kilkadziesiąt lat w sektorze finansowym dominowały innowacje zachowawcze, a przykłady innowacji przełomowych

Innowacja zachowawcza nie zawsze jest w interesie klienta



Opracowanie własne.

są nieliczne⁵⁷. W okresie od 1930 roku w branży usług finansowych dla klientów indywidualnych można było zaobserwować tylko kilka innowacji o charakterze przełomowym:

- Metodologia oceny ryzyka kredytowego według metodologii credit scoring, opracowanej przez Fair Isaac (1956);
- Model biznesowy dyskontowych usług maklerskich Schwab (1974);
- Sekuratyżacja portfeli kredytów hipotecznych (1981);
- Model biznesowy dyskontowej bankowości detalicznej na platformie internetowej (1996).

Sektor finansowy podlegał ciągłej ewolucji, na którą miały wpływ w dużej mierze zmiany regulacji zapewniające większe bezpieczeństwo dla klientów i gospodarki, na przykład: ubezpieczenie depozytów klientów indywidualnych, wzrost wymagań kapitałowych i sprawozdawczości dla organów nadzoru, regulacje dotyczące przejrzystości działania instytucji finansowych i kształtowania relacji z klientami, i wiele innych. Jednocześnie następował

⁵⁷ *Disruptive Innovation and Retail Financial Services*, BAI, Chicago, 2002.

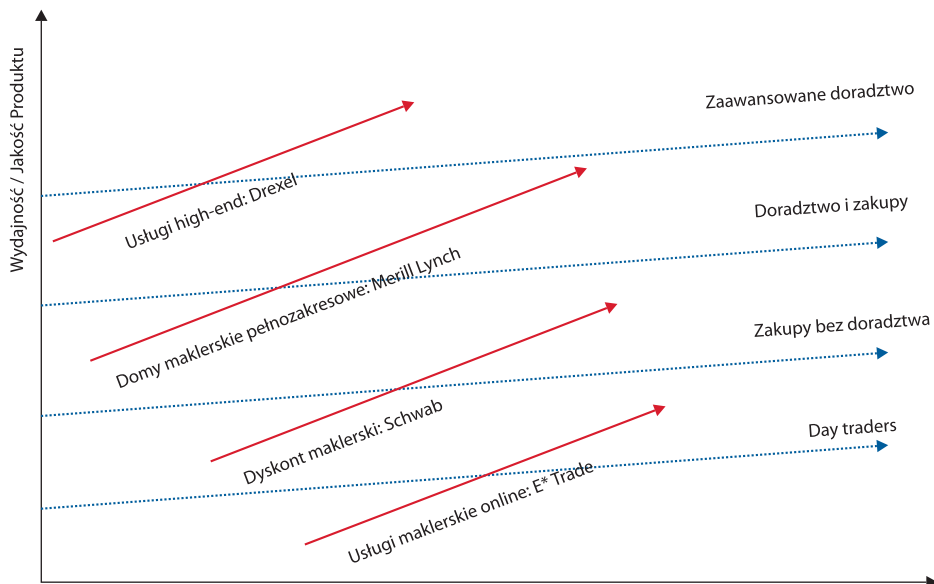
ciągly rozwój oferty produktów i usług dla klientów indywidualnych, którego głównym źródłem był postęp technologii i jej zastosowanie w finansach. Konta osobiste, zapewniające możliwość rozliczeń bezgotówkowych, stały się powszechne, karty kredytowe i debetowe zapewniły realizację płatności i zdalny dostęp do kredytu. Usługi maklerskie dały alternatywę dla oszczędności i depozytów bankowych. Usługi bankowe przez telefon po raz pierwszy umożliwiły załatwianie spraw na odległość, bez konieczności wizyty w oddziale.

Wdrożenie zintegrowanych systemów informatycznych w bankach usprawniło procesy wewnętrzne oraz odmiejszcowiło obsługę klientów; od tego momentu można było załatwić sprawy w każdym oddziale banku, a nie tylko w tym, gdzie jest prowadzony rachunek. To wszystko zwiększało jakość i wydajność produktów bankowych, wygodę klientów i efektywność działania banków stopniowo stwarzając możliwości łagodnego dostosowania się wszystkich graczy rynkowych do zachodzących zmian.

Innowacje przełomowe zmieniają reguły gry, tworzą nowych liderów eliminując maruderów. Rynek usług maklerskich był miejscem kilku innowacji, mających cechy burzące istniejący porządek. Najpierw w 1912 roku Charles Merrill, mając na uwadze przybliżenie Wall Street zwykłemu człowiekowi, zaoferował mniej zamożnym klientom usługi maklerskie, co trzy lata później doprowadziło do powstania znanego banku inwestycyjnego Merrill Lynch & Co. Rynek rozwijał się dobrze, bankowość inwestycyjna i rozwinięty rynek kapitałowy stały się poniekąd znakiem rozpoznawczym anglosaskiego systemu finansowego. Biura maklerskie i banki inwestycyjne zarabiała więcej niż banki komercyjne, a jednym z głównych źródeł zysków były wysokie prowizje i opłaty w handlu papierami wartościowymi. „Chciwość i paranoja” rządziła biznesem maklerskim⁵⁸. W kwietniu 1973 roku po raz kolejny stałe opłaty zostały podwyższone na wniosek biur maklerskich o 10–15 procent. Wkrótce potem deregulacja rynku kapitałowego uwolniła ceny i wprowadziła możliwość negocjacji. Początkową reakcją dominujących na rynku biur maklerskich, w tym Merrill Lynch było, podwyższenie stawek. Tymczasem stworzona w 1973 roku w San Francisco firma maklerska Charles Schwab & Co. wprowadziła opłaty z dyskontem 80 procent w sto-

⁵⁸ John Kador, *Charles Schwab. How One Company Beat Wall Street and Reinvented the Brokerage Industry*, John Wiley & Sons, Hoboken 2002, s. 19.

Fale innowacji w usługach maklerskich



Źródło: Innosight.

sunku do obowiązujących dotychczas jako stałe. Wielcy gracze obniżyli wkrótce stawki, ale tylko dla dużych instytucjonalnych klientów i bardzo zamożnych prywatnych inwestorów, podczas gdy Schwab oferował dyskontowe stawki dla wszystkich, w tym klientów detalicznych.

Dyskontowe biuro maklerskie Schwab mogło oferować tak niskie ceny dla klientów detalicznych w stosunku do tradycyjnych brokerów, głównie ze względu na rezygnację z doradztwa inwestycyjnego i telefoniczną obsługę zleceń swoich klientów. W kolejnych latach Schwab rozbudował sieć placówek do ponad 300 na terenie USA tak, by 70 procent potencjalnych klientów mogło w ciągu godziny jazdy samochodem dotrzeć do najbliższej placówki. Firma wykorzystywała umiejętnie nowoczesną technologię dla zapewnienia swoim klientom maksimum wygody, oferując szeroki wachlarz usług. W połowie lat osiemdziesiątych XX wieku Schwab wprowadził możliwość zakupów papierów wartościowych online za pośrednictwem komputera osobistego, na którym klient instalował specjalny pakiet oprogramowania.

Łącząc się za pośrednictwem komputera z systemem firmy Schwab klienci uzyskiwali także dostęp do informacji finansowych – notowania giełdo-

we, analizy, komentarze – dostarczanych przez giełdę i specjalistyczne agencje informacyjne. Misją firmy było „umożliwić inwestorom doświadczanie pełnych korzyści, jakie oferuje rynek finansów przy pełnym dostępie do informacji i transakcji, bez konfliktu interesów, zarówno w drodze obsługi elektronicznej i osobistej”. Schwab wyruszył na kruczatę przeciwko dominującym na rynku potentatom (Merill Lynch, Morgans Stanley Dean Witter, Bear Stearns, Salomon Smith Barney) sprzeciwiając się tradycyjnym praktykom w branży: pośrednictwu w sprzedaży i jednoczesnym doradztwie, wynagradzaniu pracowników w zależności od obrotu, forsowaniu sprzedaży własnych produktów. W 1992 roku Schwab zainicjował pierwszy supermarket funduszy inwestycyjnych, który zrewolucjonizował sposób zakupu i sprzedaży udziałów. Dotychczas klienci musieli je kupować bezpośrednio u dystrybutorów, procedura trwała do 10 dni roboczych, a umarżanie udziałów musiało być potwierdzone notarialnie. Supermarket OneSource był platformą, gdzie udostępnionych zostało 200 funduszy należących do 25 towarzystw funduszy inwestycyjnych. Zakupy i sprzedaż można było załatwić przez telefon, komputer lub w oddziale bez opłat wstępnych, które były zmożną inwestorów. Klient otrzymał zupełnie nową jakość: wybór, wygodę i maksimum korzyści w jednym miejscu.

Dyskontowy, ciągle ulepszany, model biznesowy pozwolił kontrolować firmie Schwab ponad 50 procent dyskontowego rynku maklerskiego i awansować w 1999 roku do rangi największej w Stanach Zjednoczonych firmy brokerskiej dla klientów indywidualnych, obsługującej 6,2 milionów aktywnych rachunków o sumie aktywów 592 miliardy dolarów. Schwab płynący na fali swoich sukcesów przespał trochę zmiany zachodzące na rynku pod wpływem rozwoju Internetu. W 1994 roku E*Trade zainicjował handel akcjami przez Internet za pośrednictwem portali America Online i CompuServe i ustalił płaską prowizję transakcyjną na poziomie 14,95 dolarów, podczas gdy średnia wysokość prowizji firmy Schwab wynosiła w tym czasie 65 dolarów. Dotychczasowy lider cenowy, pionier dyskontu maklerskiego, został zaatakowany przez konkurenta, którego ceny miały charakter superdyskontu.

Początkowo Schwab bagatelizował sprawę, uważając, że jego model obsługi kreuje wartość dodaną dla klienta uzasadniając premię, a marka wzbudza zaufanie dzięki udowodnionej rzetelności i najwyższej jakości obsługi. Tylko że usługi maklerskie przez Internet to nie tylko niska cena, ale dostęp

do informacji, wygoda, wybór szerokiej oferty w jednym miejscu, itp. I wszystko, co wyróżnia ten model biznesowy doskonale współgra z wartościami podstawowymi firmy Schwab. Szczęśliwy przypadek sprawił, że jeden z pracowników Schwab w czasie wolnym stworzył nowatorską koncepcję wejścia firmy do Internetu i, po kilku nieudanych próbach przekonania swoich bezpośrednich przełożonych, przebił się ze swoją ideą od razu na poziom Zarządu, który natychmiast to kupił. Wdrożenie zrealizowano niezwłocznie w postaci wydzielonego operacyjnie podmiotu pod nazwą eSchwab.

Model biznesowy eSchwab zakładał sprzedaż przez Internet wszystkich dostępnych w oddziałach produktów. Płaska prowizja transakcyjna na poziomie 29,95 dolarów miała stwarzać wystarczającą zachętę dla akwizycji klientów na szybko rosnącym rynku. W ciągu pierwszego roku od uruchomienia działalności, w 1996 roku, klienci utworzyli 1,2 miliona rachunków i zainwestowali kwotę 81 miliardów dolarów. W ciągu jednego roku eSchwab przegonił E*Trade i można było odtrąbić sukces.

Tymczasem w firmie narastał konflikt interesów pomiędzy Schwab i eSchwab, tradycyjnym modelem dystrybucji przez oddziały i telefon i internetową częścią firmy, która otrzymała priorytet rozwoju. eSchwab gwałtownie rosła niesiona wzrostem rynku internetowego, ale także dzięki migracji dotychczasowych klientów z tradycyjnej części firmy. Aby zapobiec konfliktowi interesów wprowadzono ścisłą separację pomiędzy dwiema częściami firmy. Klienci eSchwab nie mogli korzystać z doradztwa w oddziałach i ograniczono ich możliwości do kontaktów telefonicznych z częścią tradycyjną do jednej rozmowy miesięcznie, natomiast klienci oddziałów nie mogli korzystać z serwisu internetowego, wdrożonego przez eSchwab. W ten sposób ujawnił się podstawowy konflikt interesów pomiędzy kontynuacją działalności w formie tradycyjnej i równoległym rozwojem innowacji przełomowej (niskokosztowego modelu dystrybucji) w ramach tej samej firmy, nawet jeżeli odbywa się to na zasadach wydzielonej działalności i innej marki.

Schwab rozwiązał ten konflikt w sposób wyjątkowy, dlatego poświęcamy mu tak wiele miejsca. W styczniu 1998 roku, po niespełna dwóch latach działalności, eSchwab został zintegrowany z częścią tradycyjną na warunkach firmy internetowej. Opłata transakcyjna obowiązująca dotychczas w eSchwab została wprowadzona dla wszystkich klientów Schwab. To była trudna i niezwykle odważna decyzja. Spadek przychodów w krótkim okre-

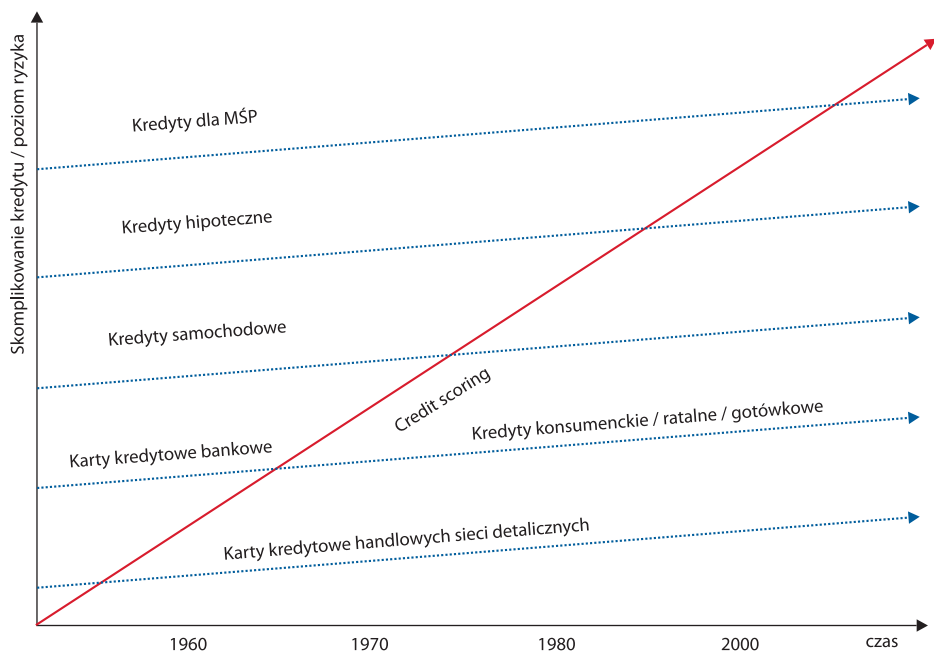
się był łatwy do wyliczenia, natomiast korzyści w rezultacie wzrostu liczby klientów, transakcji i wartości zarządzanych aktywów trudne do przewidzenia. Na wieść o spadku zysków notowania akcji Schwab & Co. spadły w pierwszym półroczu 1998 roku ponad 20 procent, wartość kapitalizacji firmy obniżyła się z 11,1 do 8,7 miliarda dolarów. Jednakże założenia przeobrażenia firmy i koncentracja na Internecie sprawdziły się średnim okresem czasu: liczba rachunków podwoiła się z 3 milionów do 6 milionów w ciągu roku, liczba transakcji podwoiła się również, podczas gdy koszty jednostkowe spadły dzięki wykorzystaniu Internetu. Cena akcji się ustabilizowała, a następnie zaczęła rosnąć, wartość kapitalizacji osiągnęła poziom 23 miliardów dolarów na koniec 1998 roku, wyprzedzając pod tym względem Merrill Lynch.

Krótkookresowy ból spowodowany zmianą modelu działania przyniósł żniwo niezwykłego sukcesu w długim okresie. Schwab jest rzadkim przykładem umiejętności zarządzania innowacją przełomową w konfrontacji z własnymi, często sprzecznymi interesami tradycyjnego biznesu. Firma zdobyła pozycję w branży dzięki bezprecedensowemu wzrostowi na bazie dyskontowego modelu biznesowego. W chwili zagrożenia przez kolejną innowację przełomową na rynku maklerskim, usługi maklerskie przez Internet, była w stanie przekształcić swój model działania i wykorzystać nowe rozwiązania technologiczne i procesowe jako napęd dalszego wzrostu.

Bankowość detaliczna, która zaspokaja finansowe potrzeby klientów indywidualnych w zakresie regulowania płatności, oszczędzania i kredytu, jest biznesem kompleksowym. Pomimo tego w okresie ostatnich kilkudziesięciu lat można było zaobserwować zaledwie kilka innowacyjnych zmian, które można uznać za przełomowe. Automatyzacja oceny ryzyka kredytowego, najpierw dla kredytów konsumenckich/kart kredytowych a następnie dla małych i średnich przedsiębiorstw, zmieniła całkowicie sposób udzielania kredytów, skróciła sam proces z wielu dni do godzin a nawet minut, zmniejszyła uciążliwość dla klienta i koszty jednostkowe instytucji finansowych. W rezultacie nastąpił znaczący wzrost wolumenu kredytów bankowych i zadłużenia na kartach kredytowych.

Na rynku pojawiły się nowe podmioty gospodarcze: specjalistyczne instytucje oferujące karty kredytowe (monolines), sieci detaliczne oferujące własne karty kredytowe i firmy pośrednictwa kredytowego. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku połowa rynku kart kredytowych w Stanach

Penetracja scoringu kredytowego w kredytach konsumenckich



Źródło: Innosight.

Zjednoczonych należała do wąsko wyspecjalizowanych wydawców kart kredytowych: w pierwszej 15-tce największych wydawców było tylko 6 banków detalicznych. Na fali tych zmian General Electric, największy konglomerat przemysłowy na świecie, wszedł w sektor finansowy oferując limitowany zakres produktów, głównie kredyty konsumenckie, karty kredytowe i kredyty hipoteczne. Obecnie GE ponad 40 procent zysku generuje z obszaru szeroko rozumianych usług finansowych.

Scoring kredytowy, początkowo zastosowany dla wprowadzenia sprzedaży kart kredytowych, emitowanych przez handlowe sieci detaliczne, w niedługim czasie został przejęty przez banki i rozprzestrzenił się jako główne narzędzie oceny ryzyka kredytowego w obszarze kredytów gotówkowych, ratalnych, samochodowych i hipotecznych. Jego zastosowanie w segmencie standardowych kredytów dla małych i średnich firm było tylko kwestią czasu.

Sekurytyzacja określa proces emisji papierów wartościowych, które zabezpieczone są przez grupę wyselekcjonowanych aktywów. Pierwsze tego

typu transakcje przeprowadzono w Stanach Zjednoczonych w 1970 roku i dotyczyły one wyłącznie kredytów hipotecznych. W Europie pionierem była w 1987 roku Wielka Brytania. W innych krajach europejskich sekurytyzację zaczęto stosować dopiero w latach dziewięćdziesiątych. Obecnie sekurytyzacja jest bardzo popularną formą finansowania należności na rozwiniętych rynkach i podlega jej już szereg różnych rodzajów wierzytelności, na przykład:

- Kredyty hipoteczne
- kredyty konsumenckie
- kredyty dla przedsiębiorstw
- należności przyszłe
- należności ze sprzedaży gazu i energii elektrycznej
- należności z tytułu umów ubezpieczeniowych.

Sekurytyzacja zyskała popularność jako metoda umożliwiająca zmniejszanie kosztów finansowania działalności kredytowej, drogą pozyskiwania środków za pomocą aktywów o wyższej ocenie ratingowej niż rating emitenta. Sens ekonomiczny sekurytyzacji dla banku polega także na uwolnieniu kapitału, który może być użyty do wzrostu akcji kredytowej. W Stanach Zjednoczonych sekurytyzacja jest narzędziem polityki państwa wspierania rozwoju rynku kredytów mieszkaniowych, gdzie dla zapewnienia wykupu papierów wartościowych od banków w procesie sekurytyzacji stworzono wyspecjalizowane instytucje – Freddie Mac i Fannie Mae. W Polsce sekurytyzacja kredytów jest na początkowym etapie rozwoju i dotyczy głównie sprzedaży portfeli kredytów obniżonej jakości do wyspecjalizowanych firm windykacyjnych i funduszy restrukturyzacyjnych.

Bank internetowy: dyskont finansowy i innowacja przełomowa

Bankowość internetowa na początku swojego istnienia była postrzegana jako zagrożenie dla tradycyjnego modelu biznesu bankowości detalicznej. Zasiedziały na rynku banki obawiały się jej tak bardzo, że były gotowe wydawać natychmiast ogromne pieniądze na jej wdrożenie.

Innowacyjne projekty banków internetowych podejmowane były jako strategiczne inicjatywy, które miały zabezpieczyć przetrwanie długowiecznych instytucji finansowych w zmienionym kształcie na wypadek, gdyby

sprawdziły się przepowiednie o niszczącej sile Internetu dla tradycyjnych modeli biznesowych. Konflikt interesów pomiędzy tradycyjnym modelem biznesowym i bankiem internetowym był dostrzegany i tolerowany przez wszystkich uczestników, ponieważ traktowano go jako nieuchronny „koszt polisy ubezpieczeniowej” w oczekiwaniu na ostateczne rozstrzygnięcie czy błyskawicznie rosnący nowy biznes wchłonie stary. W przypadku, gdy przepowiednia się nie spełni, wiadomo było, że nowy twór nie mógł liczyć na nic innego jak śmierć przez likwidację lub wchłonięcie.

Trzeba pamiętać, że to wszystko działo się w okresie, kiedy wyobrażenia na temat przyszłości Internetu podgrzewane były przez fantastyczne prognozy bliskie scenariuszom filmów science fiction. Pęknięcie bańki spekulacyjnej określanej nie bez powodu jako „bańka internetowa” doprowadziło do szybkiego otrzeźwienia na rynkach finansowych i w gospodarce realnej. Wahadło odchyliło się w drugą stronę i do głosu doszli wstecznicy ogłaszając powrót do źródeł, czyli tradycyjnego biznesu według starych, sprawdzonych reguł. Opisany scenariusz sprawdził się w rzeczywistości, prawie wszystkie samodzielnie działające banki internetowe – córki zastałych instytucji finansowych – zostały zamknięte natychmiast, jak tylko oceniono, że zagrożenie zmiany modelu biznesowego w branży minęło.

Egzekucja była bezlitosna, nie zważając na poniesione ogromne nakłady finansowe z dnia na dzień zlikwidowana została większość z tych projektów. Dziś o Wingspan, Citi f/i, Advance Bank, DB24, można się dowiedzieć z Wikipedii, bo na stronach internetowych instytucji macierzystych próżno by szukać informacji o nich nawet w części historycznej. Niektóre z samodzielnych internetowych córek pozostały przy życiu, ale traktowane po macoszemu, bez koniecznego wsparcia nie zdołały się przebić na rynku. Tylko nieliczne inicjatywy spełniły oczekiwania i wyznaczają dzisiaj standardy i kierunki rozwoju bankowości detalicznej na świecie. Przykłady ING Direct w Kanadzie, Stanach Zjednoczonych i w Niemczech oraz mBanku w Polsce pokazują, że dyskont bankowy w formie banku internetowego jest innowacją przełomową. Model biznesowy i rezultaty, jakie osiąga w konkurencji z bankami tradycyjnymi pozwalają dowiedzieć, że można go uznać za innowację przełomową:

1. Bank internetowy kreuje rynek usług finansowych dla nowej generacji klientów, którzy nie chcą, nie potrzebują obsługi w oddziale, są samodzielni, podejmują decyzje finansowe rozważnie, kierują się racjonalny-

- mi przesłankami poprzez wybór najlepszej dostępnej oferty według kryterium „maksimum korzyści i wygody za dobrą cenę”.
2. Bank internetowy jest dyskontem bankowym, którego odmienna struktura kosztów i niższe koszty jednostkowe tworzą długoterminową, trwałą przewagę strategiczną.
 3. Bank internetowy, jak klasyczna innowacja przełomowa, w początkowym okresie rozwoju oferty proponował ograniczoną liczbę podstawowych prostych produktów bankowych, relatywnie niskiej jakości, ale po bardzo atrakcyjnych cenach.
 4. Obecnie jakość i zakres produktów finansowych dostępnych w banku internetowym zwiększyła się do tego stopnia, że może on pod tym względem z powodzeniem konkurować z bankami tradycyjnymi oferując niższe ceny.
 5. Dostępność Internetu i jakość transmisji wzrosła do poziomu, który zadowala najbardziej wybrednych użytkowników. Internet stał się dobrem powszechnym.
 6. Bank internetowy zmienia paradygmat bankowości detalicznej: oferuje większą wygodę, lepszą jakość oraz wszystkie potrzebne klientom produkty w długookresowo najniższych cenach na rynku.

Ponad 90 procent klientów bankowych preferuje obecnie sprawdzanie stanu rachunku, a ponad 60 procent wykonywanie płatności przez Internet. W takich krajach jak Szwecja, Finlandia, Niemcy, Wielka Brytania a także Polska ponad 50 procent to klienci samodzielni, którzy nie potrzebują doradztwa. W procesie podejmowania decyzji poszukują najlepszych produktów pod względem ceny i jakości, ponadto cenią przejrzystość informacji, szybkość, wartość dodaną i sprawowanie kontroli nad własnymi finansami⁵⁹.

Bank internetowy, tworzony od podstaw na bazie nowoczesnych technologii informatycznych zintegrowanych z Internetem, celuje w najbardziej wymagających konsumentów, typowych przedstawicieli Ery Informacji, świadomych swojej siły w relacjach z dostawcami towarów i usług, których rozwinięte superego w sposób naturalny ustawia ich w centrum wszechświata. Nowa generacja klientów bankowych to nie tylko młodzi ludzie wchodzący na rynek bankowy, ale także efekt zmiany stylu życia i edukacji starszych ludzi. Inklinacja większego użytkowania Internetu w bankowości w du-

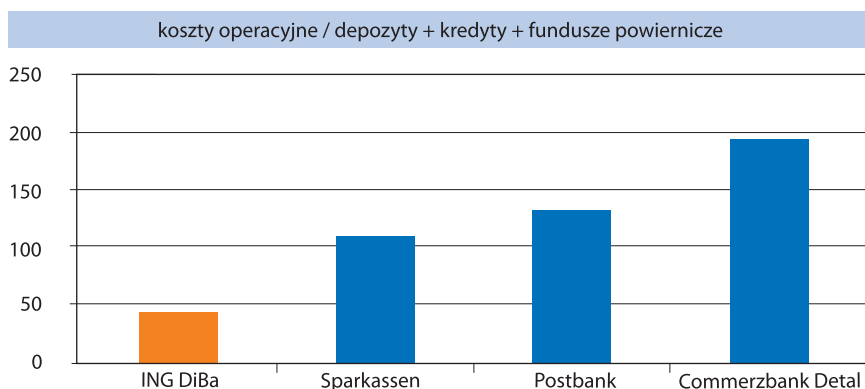
⁵⁹ Tim van Tongeren, „Segmenting Financial Consumers”, Forrester Research 2006.

żej części jest pochodną innych jego zastosowań. Placówki bankowe stają się dla pewnej grupy klientów zbędne a nawet stanowią zaprzeczenie ich filozofii korzystania z usług finansowych.

Dyskontowy model biznesowy (*low cost business model*) sprawdził się w wielu dziedzinach i nie ma powodu, żeby w usługach finansowych było inaczej. Sprzedaż detaliczna towarów i usług, przewozy lotnicze, to tylko niektóre z dziedzin biznesu, w których to podejście zmieniło sposób funkcjonowania rynku i przyzwyczajenia konsumentów. Sieci sklepów dyskontowych dominują na rynku w dojrzałych gospodarkach, a takie marki jak Wal-Mart w Stanach Zjednoczonych, czy Aldi w Niemczech stanowią synonim sukcesu w biznesie. Podobnie w przewozach lotniczych, gdzie drogi taniego latania przecierał Southwest Airlines, tani amerykański przewoźnik, którego kapitalizacja rynkowa w pewnym momencie przewyższyła sumę czterech największych tradycyjnych przewoźników lotniczych. Dobrze funkcjonujący niskokosztowy model biznesowy znajduje uznanie klientów i inwestorów.

Dla klientów to przede wszystkim relatywnie niskie ceny i dobra jakość produktów oraz obsługi. Zainteresowanie inwestorów przyciąga wysoka rentowność, osiągnięta dzięki dużej skali działania i niskim kosztom, które bynajmniej nie wynikają tylko z korzyści skali, lecz głównie z innych cech modelu biznesowego jak: sposób dystrybucji, logistyka, wykorzystanie nowoczesnych technologii. W przypadku bankowości internetowej to przede wszystkim oszczędności kosztowe, wynikające z rezygnacji utrzymywania

Efektywność kosztowa ING DiBa w relacji do konkurencji w Niemczech

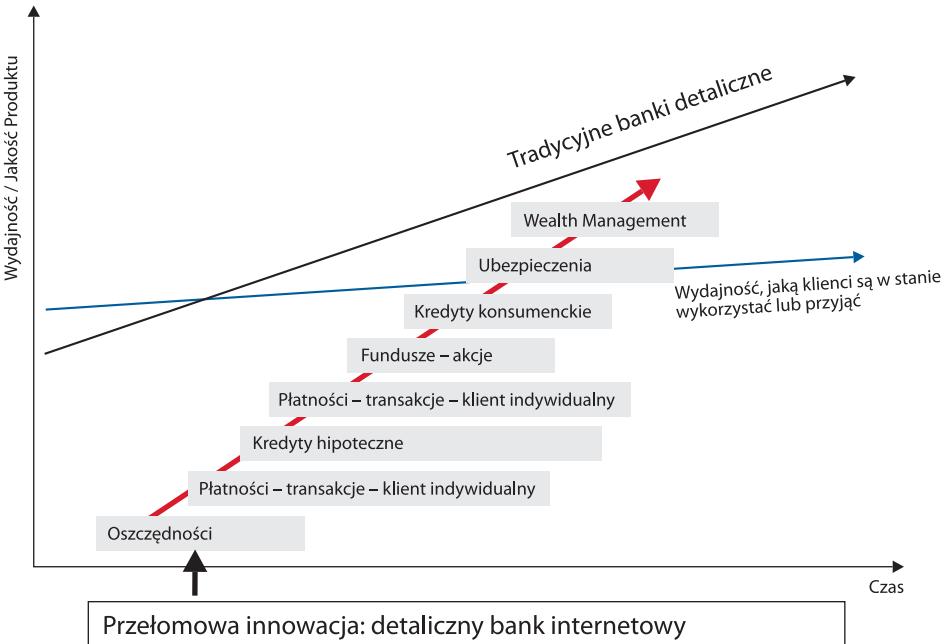


Źródło: Prezentacja BenTellings, CEO, ING DiBA Executing Our Strategy, Madrid 2005.

rozwiniętej sieci placówek (koszty infrastruktury i osobowe). Efektywność kosztowa banków internetowych, nieposiadających oddziałów, jest znacznie wyższa niż tradycyjnych konkurentów. W przypadku ING DiBa jednostkowe koszty pozyskania aktywów i pasywów są czterokrotnie mniejsze niż w części detalicznej Commerzbank, drugiego co do wielkości banku prywatnego w Niemczech.

Przewaga kosztowa dyskontu bankowego w formie banku internetowego nad bankami tradycyjnymi ma charakter trwały i nie można jej zniwelować inaczej, jak przez likwidację oddziałów. Dlatego dyskusja o wyższości modelu tradycyjnego sprowadza się do prób wykazania, że obsługa osobista jest nie do zastąpienia i z tego względu oddziały są niezbędnym, a nawet kluczowym elementem sieci dystrybucji bankowości detalicznej. Nic na to nie wskazuje, że ta teza ma uniwersalny i ponadczasowy charakter. Przeciwnie, wiele świadczy o tym, że to nieprawda. Jak każde twierdzenie, tak i to można obalić przez falsyfikację, czyli podanie przykładów, kiedy się to nie

Ścieżka rozwoju modelu biznesowego banku internetowego jako przełomowej innowacji



sprawdza. Dokonania ING Direct w Kanadzie, USA i w Niemczech oraz innych krajach, czy też osiągnięcia mBanku w Polsce, Czechach i na Słowacji udowadniają, że bank bez oddziałów, oparty na zdalnym dostępie telefonicznym i internetowym, może nie tylko znaleźć sobie niszę dla rozwoju, ale konkurować z powodzeniem z bankami tradycyjnymi.

Historia rozwoju banków internetowych ma już kilkanaście lat, więc prezentowane przypadki pozwalają wysnuć wnioski potwierdzone długoletnim doświadczeniem. Bank internetowy, jak każda innowacja przełomowa, zaczynał od małej liczby prostych produktów, których jedyną zaletą była niska cena i wygoda korzystania z wolnego, chociaż niestabilnego dostępu do Internetu. Fakt, że banki internetowe, przynajmniej niektóre, rozwijały się pomimo to niezwykle szybko, pokazuje wielką siłę tego modelu biznesowego. Jego główne zalety to:

- Cena
- Jakość
- Prostota
- Wygoda
- Innowacyjność
- Społeczność.

Strategiczna przewaga nad tradycyjnym modelem bankowości detalicznej nie wynika z samego Internetu, bo jako dodatkowy kanał dystrybucji wykorzystują go wszystkie banki. Podobnie jak w przypadku tanich linii lotniczych, które wykorzystują te same modele samolotów, co tradycyjni przewoźnicy. To nie sam Internet, ale sposób jego zastosowania do modelu operacyjnego decyduje o sukcesie.

Dyskont bankowy to przełomowa innowacja w zakresie modelu biznesowego, na który składają się cztery podstawowe elementy: docelowa grupa klientów, produkty i obsługa dostosowane do potrzeb i stylu życia, kanały dystrybucji i technologia. Początkowo docelowa grupa klientów to był segment niszowy, ale to się zmieniło w relatywnie krótkim czasie. Postęp technologiczny spowodował, że jakość produktów i zakres oferty banków internetowych wzrosły do

Dyskont bankowy to przełomowa innowacja w zakresie modelu biznesowego, na który składają się cztery podstawowe elementy: docelowa grupa klientów, produkty i obsługa dostosowane do potrzeb i stylu życia, kanały dystrybucji i technologia.

poziomu przewyższającego banki tradycyjne. Warto zauważyć, że nie odbywa się to jako proces przenoszenia kolejnych produktów i usług bankowości detalicznej do Internetu, ale poprzez dostosowanie, a czasem zaprojektowanie od nowa produktów, odpowiadających w pełni potrzebom i stylowi życia nowej generacji klientów. Dzięki temu kolejne produkty wprowadzane przez banki do oferty są przełomowymi innowacjami w swojej kategorii. Do takich należy z pewnością Supermarket Funduszy Inwestycyjnych mBanku jako innowacja na rynku sprzedaży funduszy inwestycyjnych. Jego otwarta architektura, brak opłat wstępnych i prowizji od sprzedaży stawia go po przeciwnej stronie skali w porównaniu do modeli dystrybucji w tej branży.

Podobnie model usługi maklerskiej, który polega na integracji konta maklerskiego i konta osobistego, przełamuje tradycyjne kanony rynku maklerskiego i kreuje wartość dodaną dla klientów. Oferta ubezpieczeń samochodowych, życiowych i majątkowych na platformie banku internetowego to zupełnie nowa jakość bancassurance: dostarcza klientom konkurencyjne cenowo produkty w prosty sposób, a ubezpieczycielom pozwala lepiej zarządzać ryzykiem. W takich warunkach ceny dyskontowe stanowią decydującą przewagę konkurencyjną, a model biznesowy staje się burzącą innowacją. Odwołując się po raz kolejny do przykładów ING Direct i mBanku można zauważyć, że dzisiaj wpływają one w coraz bardziej istotny sposób na obraz branży bankowej. Pozostaje dylemat i pytanie o rolę dyskontu bankowego, w formie banku internetowego, w rozwoju sektora bankowego w przyszłości. Odpowiedź jest złożona, bo z jednej strony powinna przedstawić perspektywy dalszego rozwoju istniejących przedsięwzięć, z drugiej powinna rozważyć możliwości powstania nowych banków tego typu poprzez wzrost organiczny.

Innowacja przełomowa nie jest dana raz na zawsze; należy bacznie dbać o kluczowe wyróżniki i umiejętnie ją rozwijać. Na przykład chęć realizacji wyższych zysków poprzez zrównanie cen z bankami tradycyjnymi pozbawi dyskont bankowy głównego atrybutu niskokosztowego modelu, jakim są właśnie niższe ceny. Coraz większa grupa konsumentów zna ten model biznesowy z innych dziedzin gospodarki (tanie linie lotnicze, sklepy dyskontowe) i znajdując go w finansach natychmiast go akceptuje, ale wymaga postępowania zgodnego z jego formułą. Gdy konsumenci zauważą, że przyrzeczenie niskich cen, to tylko chwyt reklamowy, firma bezpowrotnie traci zaufanie i lojalność swoich klientów. Akceptują ograniczenia i niedogodno-

ści korzystania z usług niskokosztowych dostawców, ale wymagają, w zamian za to, konkurencyjnych cen. Innowacje przełomowe zwykle są realizowane przez nowopowstające firmy, rzadziej są efektem działania zasiedziałych na rynku podmiotów. Bariery wejścia w sektorze usług finansowych są bardzo wysokie czyniąc przedsięwzięcia typu start up niezwykle trudnymi, a wręcz niemożliwymi do realizacji. Główne przeszkody to:

- ▶ Regulacje w sektorze finansowym są rozbudowane i dotyczą wszystkich obszarów działania, dając dużą władzę instytucjom kontrolnym;
- ▶ Finansowanie – wymagania dotyczą minimalnego kapitału dla uzyskania licencji bankowej oraz zapewnienia finansowania relatywnie dużych nakładów inwestycyjnych i utrzymania wskaźnika wypłacalności (adekwatności kapitałowej) na odpowiednim poziomie;
- ▶ Know-how znajduje się w ręku nielicznych graczy rynkowych, którzy nie są zainteresowane jego proliferacją.

Największym problemem dla inicjatyw stworzenia nowych banków jest finansowanie. Kapitał potrzebny na konieczne nakłady inwestycyjne dla zbudowania infrastruktury i utrzymanie współczynnika wypłacalności na odpowiednim poziomie, w okresie dojścia do progu rentowności, to w wyjątkowej sytuacji co najmniej 100 milionów euro, a normalnie znacznie więcej. Banki są instytucjami zaufania publicznego, więc regulator wymaga zapewnienia niezbędnego kapitału w punkcie wyjścia i jest to warunek konieczny uzyskania licencji na działalność w branży bankowej. Pierwsza runda finansowania na kapitał początkowy zakłada zebranie kwoty przekraczającej możliwości największych funduszy venture capital, które z zasady koncentrują się na dostarczaniu środków finansowych dla przedsięwzięć typu start up.

Trudność staje się nie do przezwyciężenia, bo dla funduszy private equity, posiadających znacznie większe aktywa, inwestycja tego typu jest niezgodna z polityką inwestycyjną, która przewiduje możliwość finansowania projektów dojrzałych, kiedy potrzebny jest kapitał na rozwój. Pozostają fundusze rodzinne (*family funds*), inwestujące według nieco innych kryteriów, gdzie ostatnie zdanie ma właściciel. Oczywiście, że takie przedsięwzięcia można rozwijać ze środków wewnętrznych instytucji finansowych jako projekty rozwojowe. Jest to możliwe w praktyce jedynie w przypadku, gdy nie prowadzi do konfliktu interesów, a więc wtedy, gdy rozwijana działalność nie stanowi bezpośredniej konkurencji dla banku macierzystego. Mamy za-

Wysokie bariery wejścia do sektora bankowego utrudniają pojawienie się konkurencji z zewnątrz, wykorzystującej innowację przełomową, a istniejący tradycyjny model biznesowy zwalcza je w zarodku.

tem do czynienia z zamkniętym kręgiem niemożności. Przełomowa innowacja, która prowadzi do powstania instytucji finansowej, banku lub firmy ubezpieczeniowej, trafia na barierę źródeł finansowania ze względu na systemowe sprzeczności. Tylko w nielicznych przypadkach projekty mogą znaleźć wsparcie funduszy rodzinnych lub indywidualnych sponsorów. Inicjatywy re-

alizowane wewnątrz istniejących instytucji finansowych ze względu na konflikt interesów mają niewielkie szanse powodzenia, co pokazują przykłady w praktyce.

Wysokie bariery wejścia do sektora bankowego utrudniają pojawienie się konkurencji z zewnątrz, wykorzystującej innowację przełomową, a istniejący tradycyjny model biznesowy zwalcza je w zarodku. W ten sposób przenikanie innowacji przełomowych do sektora bankowego jest bardzo utrudnione. Banki tradycyjne zazdrośnie bronią status quo, które zapewnia im wysoką rentowność. Stąd rola banków internetowych w sektorze bankowym jest mniejsza od potencjalnych możliwości dyskontowego modelu biznesowego w bankowości detalicznej. Nie wydaje się jednak możliwe, aby ten stan był możliwy do utrzymania w długim okresie czasu. Popularność

Bankowość Internetowa w UE i prognoza dla Polski 2014

	Ludność +16 [mln]	Populacja ubankowiona [mln]; 2008	Użytkownicy bankowości internetowej [mln]; 2009	Użytkownicy bankowości internetowej w % populacji +16 [%]	Użytkownicy bankowości internetowej w % populacji ubankowione [%]
UE 15	272,0	258,4	89,8	37,0	39
Republika Czeska	8,9	7,7	1,2	18,0	21
Wlk. Brytania	50,4	48,4	19,2	45,0	47
Niemcy	70,9	668,1	26,9	41,0	43
Szwecja	7,6	7,4	4,9	71,0	72
Finlandia	4,4	4,4	3,2	72,0	73
Polska (2009)	32,3	26,2	5,5	21,0	17
Polska (2014 P)	32,3	27,5	10,2	31,8	37

Źródło: Eurostat, ZBP, NBP, obliczenia własne.

bankowości internetowej rośnie lawinowo: w Finlandii i Szwecji już ponad 70 procent klientów instytucji finansowych korzysta stale z internetowego kanału dostępu, w rozwiniętych krajach Europy Zachodniej zbliża się do 50 procent i nadal szybko rośnie.

W Niemczech i w Polsce pozycja rynkowa banku internetowego, jako dyskontu bankowego i przełomowej innowacji na rynku, jest znacząca, bo ING DiBa i mBank zajmują trzecie miejsce w sektorze pod względem liczby klientów. Pomimo opisanych trudności rozwoju tego modelu biznesowego, wraz ze wzrostem penetracji bankowości internetowej model dyskontowy w sposób nieunikniony musi się pojawić jako konkurencja w stosunku do tradycyjnej bankowości oddziałowej. Jest to tylko kwestia czasu, bo banki tradycyjne nie są w stanie zaoferować alternatywnego rozwiązania ze względu na immanentną dla nich strukturę kosztową działalności. Nie mogą w zasadzie nic zrobić, by obronić swoje pozycje w przyszłości. Brak reakcji na zagrożenie zmianą technologii czy modelu biznesowego jest zwykle dostrzegany przez liderów tradycyjnego biznesu. Problem polega jednak na tym, że właściwą odpowiedzią na przełomowe innowacje, pojawiające się czasem na rynku, jest zaprzeczenie własnemu sposobowi działania, który się sprawdził w przeszłości i obecnie w dalszym ciągu przynosi zadowalające zyski.

