

Janina Harasim

Strategie banków w obliczu zmian zachodzących na rynku płatności

Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 45/2,
91-99

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

JANINA HARASIM

*Strategie banków w obliczu zmian zachodzących
na rynku płatności*

Banking strategies in face of new challenges on the payments market

Wstęp

W ostatnich latach rynek płatności ulega głębokim przeobrażeniom. Wzrost wymagań użytkowników usług płatniczych (zarówno konsumentów, jak i przedsiębiorstw) oraz zmiana ich zwyczajów płatniczych, pojawienie się na rynku obok banków, będących tradycyjnymi dostawcami tych usług, nowych konkurentów spoza sektora, rozwój technologii skutkujący pojawianiem się innowacji w obrocie płatniczym oraz rosnąca presja regulacyjna stawiają przed uczestnikami rynku płatności nowe wyzwania. Biorąc pod uwagę skutki zachodzących zmian, sprostanie tym wyzwaniom nie jest łatwe i będzie wymagać redefinicji strategii banków stosowanych w odniesieniu do usług płatniczych.

Celem artykułu jest identyfikacja zmian zachodzących na rynku płatności, określenie ich konsekwencji dla banków oraz wskazanie możliwych reakcji strategicznych będących odpowiedzią na te zmiany.

1. Zmiany zachodzące na rynku płatności i ich konsekwencje dla banków

Współczesny rynek płatności jest obszarem wielu zmian, wśród których najważniejsze to:

- wzrost wymagań użytkowników usług płatniczych,
- pojawienie się nowych dostawców usług płatniczych,

- rozwój innowacyjnych sposobów dokonywania płatności,
- wzrost presji regulacyjnej ze strony instytucji nadzorczych.

Jak pokazują badania, rosnące wymagania użytkowników usług płatniczych są czynnikiem, który może w najbliższych latach wpłynąć w największym stopniu na przychody i koszty banków związane ze świadczeniem usług płatniczych¹. Wymagania te są odmienne w odniesieniu do poszczególnych grup użytkowników usług płatniczych. Dla konsumentów kluczowe znaczenie mają: cena, szybkość realizacji, wygoda, bezpieczeństwo, usługi dodatkowe oraz dostęp do środków². Z kolei dla klientów korporacyjnych liczą się przede wszystkim elastyczność oferty i wysoka jakość usług płatniczych, a kluczowe znaczenie mają dopasowane do ich potrzeb (w tym także do ich systemów/procesów) usługi w zakresie zarządzania gotówką³. Należy jednak zauważyć, że w wyniku kryzysu klienci korporacyjni ograniczają wydatki, co powoduje, że nie będą zainteresowani korzystaniem z wyrafinowanych usług obciążonych wysokimi opłatami⁴.

Mimo wzrostu wymagań klientów korporacyjnych pozycja banków w zakresie skierowanych do nich usług płatniczych wydaje się w najbliższym czasie niezagrożona. Nieco inaczej wygląda sytuacja w sferze płatności detalicznych, gdzie banki muszą liczyć się z rosnącą konkurencją alternatywnych dostawców usług płatniczych. Podmioty te to przede wszystkim: tradycyjni detaliści (zwłaszcza sieciowe supermarkety), dostawcy m-płatności (głównie operatorzy komórkowi) oraz dostawcy e-płatności (serwisy płatności wirtualnych itp.). Niebankowi dostawcy usług płatniczych i oferowanie przez nich produkty w większym stopniu zaspokajają potrzeby klientów odnośnie do szybkości, kosztu i prostoty rozliczenia, zapewniając przy tym relatywnie wysoki poziom ochrony przed nadużyciami oraz szybsze i prostsze procedury dotyczące zwrotów czy reklamacji, choć reprezentują na ogół niższy poziom bezpieczeństwa płatności, a ich działalność jest obciążona zwykle większym ryzykiem.

Rosnące wymagania klientów stymulują rozwój innowacji na rynku płatności. W segmencie klientów korporacyjnych, obsługiwanych ciągle niemal wyłącznie przez banki, proces ten postępuje wolniej niż w obszarze płatności detalicznych, gdzie konkurencja ze strony alternatywnych dostawców usług płatniczych jest coraz silniejsza. Innowacje mają przy tym zarówno charakter produktowy (dotyczą instrumentów płatniczych – np. e-płatności czy m-płatności), jak i procesowy (do-

¹ N. Storz, *Trends in European Payments. Implications on CEE Markets*. Eurogiro UserGroup Meeting, Vienna, February 3rd, 2006.

² H. Leinonen, *Payment Habits and Trends in the Changing e-Landscape 2010+*, Expository studies A:111.2008, Bank of Finland, Helsinki 2008, s. 11.

³ A. Creighton, N. Storz, C. Rutstein, S. Mohr, A. Grealish, *Whethering the Storm: Global Payments 2009*, The Boston Consulting Group 2009, s. 6.

⁴ J.D. Cruickshank, *Mining Profits from Payments: Developing a Strategy for the Future*, BNY Mellon Treasury Services, September 2010, s. 2. <http://www.bnymellon.com/foresight/pdf/miningprofits.pdf> [30.04.2010 r.].

tyczą sposobu dokonywania płatności – elektronizacja rozliczeń, technologia zbliżeniowa itp.). Zaawansowanie rozwoju e-płatności i m-płatności jest zróżnicowane w poszczególnych regionach świata. Dzięki powszechności korzystania z Internetu i bankowości elektronicznej e-płatności są szerzej wykorzystywane w krajach rozwiniętych, gdzie liderami w ich udostępnianiu są banki. Z kolei m-płatności rozwijają się szybciej na rynkach wschodzących, gdzie dostęp do usług bankowych oraz Internetu jest utrudniony dla znacznej części społeczeństwa, ale stopień penetracji telefonii komórkowej jest wysoki, a ich inicjatorami są najczęściej podmioty niebankowe.

Tabela 1. Korzyści i zagrożenia dla banków wynikające ze zmian zachodzących na rynku płatności

Zmiana	Szanse/wyzwania	Zagrożenia
Wzrost wymagań użytkowników usług płatniczych	<ul style="list-style-type: none"> – stymulowanie rozwoju innowacyjnych form zapłaty 	<ul style="list-style-type: none"> – silna presja na wzrost przejrzystości kosztów i cen usług płatniczych – utrata części klientów
Nowi dostawcy usług płatniczych/ rozwój innowacji płatniczych	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość nawiązania współpracy z nowymi graczami rynkowymi w celu zaoferowania nowych usług – możliwość poszerzenia oferty 	<ul style="list-style-type: none"> – osłabienie pozycji banków na rynku płatności detalicznych – presja na wzrost innowacyjności i efektywności procesu obsługi płatności
Zmiany regulacyjne (SEPA i PSD)	<ul style="list-style-type: none"> – zwiększenie skali rynku – zwiększenie efektywności operacyjnej i możliwość obniżenia wewnętrznych i zewnętrznych kosztów realizacji płatności, – zastępowanie starzejących się systemów obsługi płatności nowymi. – możliwość rozwijania nowych, innowacyjnych produktów i usług, – możliwość oferowania usług o wartości dodanej (np. elektroniczne fakturowanie, i uzgadnianie sald), – możliwość wyboru infrastruktury do rozliczania płatności transgranicznych i rozrachunku na podstawie kryteriów jakości i ceny usług 	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost konkurencji na rynku, – potencjalny spadek przychodów z usług płatniczych, – konieczność znacznej redukcji kosztów obsługi płatności dla utrzymania rentowności, – konieczność poniesienia dużych nakładów na dostosowania do nowych warunków rynkowych, – wyczerpanie się możliwości subwencjonowania jednych produktów przez inne (<i>cross-subsidisation</i>), – koszty i zmiany związane ze wzrostem obowiązków informacyjnych banków wobec klientów, – presja na wzrost przejrzystości kosztów i cen usług płatniczych

Źródło: Opracowanie własne.

Zmiany struktury podmiotowej i przedmiotowej rynku stanowią wyzwanie dla regulatorów rynku, którzy powinni zapewnić nie tylko bezpieczeństwo realizacji płatności, ale także gwarantować użytkownikom usług płatniczych odpowiedni poziom ochrony. Presja ze strony nadzoru występuje we wszystkich regionach świata i obejmuje regulacje dotyczące pośrednio i bezpośrednio rynku płatności. Do tych pierwszych należą m.in. zaostrzone wymagania dotyczące płynności banków (Bazylea III) oraz regulacje związane z zapobieganiem praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu. Natomiast do drugiej grupy można zaliczyć np.: w USA ustawę federalną Check 21, która umożliwiła elektroniczną obsługę obrotu czekowego, a w Europie utworzenie Jednolitego Obszaru Płatności w Euro (SEPA) oraz przyjęcie Dyrektywy o usługach płatniczych (Dyrektywa PSD).

Opisane zmiany występują z różnym natężeniem w poszczególnych regionach i krajach. Nasilenie zmian regulacyjnych, za sprawą SEPA i PSD, jest największe w Europie, na rynkach azjatyckich i w krajach BRIC notuje się szczególnie dynamiczny rozwój innowacji płatniczych oraz dużą aktywność nowych dostawców usług płatniczych, wzrost wymagań użytkowników usług płatniczych jest zaś obserwowany na wszystkich rynkach. Konsekwencje tych zmian dla banków przedstawiono w tabeli 1.

Jak widać są one zarówno pozytywne, jak i negatywne. Niezależnie od ich charakteru stanowią one wyzwania dla banków, które nie powinny zostać pominięte w ich strategiach odnoszących się do usług płatniczych.

2. Reakcje banków wobec zmian na rynku płatności

Zmiany zachodzące na rynku płatności detalicznych wymagają redefinicji stosowanych przez banki strategii dotyczących tej sfery ich aktywności. Według European Trend Survey: Banks & Future 2010 przeprowadzonego przez Fraunhofer Verlag na przełomie lat 2009 i 2010⁵ priorytetem dla europejskich banków w najbliższych latach będzie optymalizacja wewnętrznych procesów i struktur oraz podniesienie efektywności w celu przystosowania się do SEPA oraz sprostania nowym wymaganiom regulacyjnym, mniejszą zaś wagę będą one przywiązywać m.in. do wprowadzania innowacji⁶.

Należy jednak zaznaczyć, że banki, dokonując wyboru strategii w obszarze płatności, powinny także uwzględnić opinie ekspertów odnośnie do zmian zachodzących na rynku. Przykładowo specjaliści z BCG uważają, że – z uwagi na małe zaawansowanie procesu migracji na instrumenty SEPA – banki powinny raczej unikać dużych inwestycji w celu dostosowania się do jej standardów. Podkreślają jednocześnie, że

⁵ Badania objęły 55 banków z 15 krajów europejskich, w tym głównie z Holandii, Niemiec, Szwecji i Finlandii.

⁶ C.P. Prag, E. Kurek, B. Syrbe, Bank & Future 2010. Survey on the European Payments Market. Fraunhofer Verlag 2010, s. 7-8.

SEPA jest zaledwie jednym z kierunków zmian i to niekoniecznie najważniejszym. Ich zdaniem większe możliwości wzrostu wiążą się z nowymi formami płatności, takimi jak płatności on-line czy płatności mobilne oraz techniki biometryczne używane dla zabezpieczenia procesu płatności. Wszyscy są jednak zgodni co do tego, że zachodzące zmiany wymuszają na bankach poprawę efektywności procesów związanych z obsługą płatności. W tym celu banki muszą podjąć działania zmierzające do zwiększenia przychodów i/lub redukcji kosztów. Przykładowe działania banków w tych obszarach zaprezentowano w tabeli 2. Rozpatrując stronę przychodów, należy pamiętać o tym, że banki muszą liczyć się w najbliższych latach z ich znaczącym ograniczeniem z uwagi na: obniżenie dochodów czerpanych z sald na rachunkach bieżących (znaczący spadek marży w wyniku kryzysu), likwidację *float* przewidzianą w Dyrektywie PSD, bardzo ograniczoną możliwość podwyższania opłat z uwagi na presję konsumentów i regulatorów zmierzającą do obniżenia cen usług płatniczych i zwiększenia stopnia ich przejrzystości oraz zmiany wprowadzane w ramach SEPA⁷. Zdaniem konsultantów z BCG do 2016 r. jednostkowy dochód z pojedynczej płatności detalicznej będzie spadał w tempie 4% rocznie, co oznacza, że w latach 2008-2016 obniży się z 0,92 EUR do 0,66 EUR, tj. o ok. 28%. Szybciej będą przy tym spadać dochody z płatności transgranicznych niż z krajowych⁸.

W tej sytuacji banki będą zmuszone przede wszystkim do redukcji kosztów. Warto jednak zauważyć, że największe rezerwy w tym zakresie istnieją nie tyle w fazach przetwarzania i rozrachunku, na których koncentrują się rozwiązania przewidziane w SEPA, ale w fazach relacji z klientem, tj. w fazie inicjowania płatności oraz obsługi po dokonaniu rozliczenia i rozrachunku. Zdaniem BCG na fazy te przypada obecnie od 50 do 70% kosztów związanych z obsługą płatności⁹. Głównymi źródłami oszczędności w tym zakresie mogą być: zwiększenie funkcjonalności elektronicznych kanałów dystrybucji, wzbogacenie oferty w zakresie e-płatności oraz m-płatności, zapewnienie klientom nieprzerwanego dostępu do informacji nt. stanu rachunku oraz realizowanych płatności i usprawnienie procedur reklamacyjnych.

Dążąc do obniżki kosztów, banki mogą zdecydować się na powierzenie części operacji związanych z realizacją płatności stronom trzecim. Wykorzystanie outsourcingu w tym obszarze jest jednak ograniczone z uwagi na:

- obawę o utratę danych o klientach (fazy relacji z klientem),
- zaangażowanie w obsługę operacji płatniczych różnych systemów informacyjnych banku, co utrudnia wydzielenie określonych funkcji i przekazanie ich stronie trzeciej,

⁷ Według raportu Capgemini przygotowanego dla Komisji Europejskiej implementacja SEPA może spowodować ograniczenie przychodów z pojedynczej transakcji płatniczej nawet o 43% (według najbardziej pesymistycznego scenariusza). I choć wspomnianemu zmniejszeniu się przychodów ma towarzyszyć redukcja kosztów, nie zawsze ostateczny efekt musi być pozytywny – szerzej zob. *SEPA: Potential Benefits at Stake*. Capgemini Consulting 2007, s. 12.

⁸ A. Creyghton, N. Storz, C. Rutstein, S. Mohr, A. Grealish, *Whethering the Storm...*, s. 14.

⁹ *Ibid.*, s. 16.

- zróżnicowaną infrastrukturę do obsługi płatności wykorzystywaną przez poszczególne banki (dostosowaną do specyfiki rozwiązań krajowych oraz do potrzeb obsługiwanych segmentów klientów),
- wysoki poziom ryzyka outsourcingu operacji płatniczych, które są powiązane z innymi procesami i produktami bankowymi (np. spłata kredytu czy wypłata odsetek od depozytu to równocześnie operacje płatnicze).

Tabela 2. Działania banków ukierunkowane na zwiększenie przychodów i redukcję kosztów obsługi płatności

Zwiększenie przychodów	Redukcja kosztów
Rozwijanie cross-sellingu na bazie produktów rozliczeniowych	Zwiększenie efektywności operacyjnej w zakresie obsługi płatności
Dostarczanie klientom korporacyjnym usług o wartości dodanej (zwłaszcza w zakresie zarządzania należnościami oraz planowania przepływów pieniężnych)	Wylimitowanie dokumentów papierowych z procesu realizacji płatności (zwłaszcza w fazie inicjacji płatności)
Wprowadzanie innowacyjnych instrumentów płatniczych dla klientów detalicznych – m-płatności, e-płatności (samodzielnie lub we współpracy z podmiotami niebankowymi)	Pełna automatyzacja procesu przetwarzania płatności (tzw. Straight Through Processing)
Optymalizacja zarządzania płynnością	Osiągnięcie efektu skali dzięki zwiększeniu wolumenu obsługiwanych płatności lub konsolidacji istniejącej infrastruktury
Zróżnicowanie polityki cenowej w zależności od stopnia efektywności poszczególnych instrumentów płatniczych oraz ustalanie cen poszczególnych produktów i ich pakietów w sposób zwiększający lojalność klientów	Zapewnienie interoperacyjności systemów banku z systemami klienta w zakresie realizacji płatności (identyfikacja rachunku, weryfikacja jego salda, uznanie/obciążenie, przepływ informacji o dokonanej płatności)
Prowadzenie analizy wydatków ułatwiającej monitorowanie zachowań klientów	Wybór najefektywniejszego systemu rozliczeń i rozrachunku w odniesieniu do każdej płatności
Gromadzenie informacji pozwalających na badanie reakcji klientów na nowe produkty i ich doskonalenie	Wybór optymalnego sposobu realizacji wybranych procesów związanych z obsługą płatności (<i>insourcing</i> , <i>outsourcing</i> lub <i>offshoring</i>)

Źródło: Opracowanie własne.

3. Strategie banków w obszarze usług płatniczych

Redefinicja strategii banku dotyczącej usług płatniczych będzie zajęciem trudnym i ryzykownym. Największą swobodę dokonywania wyborów o charakterze strategicznym będą miały duże, silne kapitałowo banki. Wydaje się, że jedynie takie

banki będą mogły wypracować strategię obsługi klientów korporacyjnych oparte na jakości i elastyczności usług. Banki o mniejszym zasięgu (regionalne czy krajowe), dla których sprostanie wymaganiom klientów z tego segmentu, z uwagi na mniejszy wolumen obsługiwanych płatności, jest znacznie trudniejsze, będą musiały dokonać wyboru między strategią opartą na jakości i elastyczności świadczonych usług a strategią koncentrującą się na osiągnięciu korzyści skali i redukcji kosztów. Podobnie będzie wyglądać sytuacja w sferze płatności detalicznych. Największe korzyści mogą osiągnąć duże międzynarodowe banki dzięki wykorzystaniu efektów skali, konsolidacji platform rozliczeniowych, optymalizacji procesów, rozwojowi nowych produktów (samodzielnie bądź we współpracy np. z dostawcami nowoczesnej technologii, operatorami telekomunikacyjnymi czy sklepami internetowymi), wejściu na nowe rynki oraz obsłudze mniejszych banków. Banki regionalne powinny wykorzystać możliwość zwiększenia skali działania i podjąć konkurencję z bankami o zasięgu lokalnym. Duże banki krajowe, wyspecjalizowane dotąd w świadczeniu usług płatniczych dostosowanych do specyfiki krajowego rynku, będą zmuszone do rozszerzenia działalności na skalę regionalną drogą wzrostu organicznego lub fuzji i przejęć. Z kolei najmniejsze banki powinny skoncentrować się na swojej kluczowej działalności i ograniczyć się do oferowania tylko podstawowych usług płatniczych lub zdecydować się na ich zlecenie na zewnątrz (*outsourcing*).

Rozmiar możliwych do osiągnięcia korzyści jest zależny nie tylko od wielkości banku, ale także od szybkości jego reakcji na zmiany zachodzące na rynku. W najgorszej sytuacji znajdują się banki reagujące wolno na zmiany, w najlepszej zaś te, które możliwie szybko i w sposób kompleksowy dostosują się do zmian rynkowych, wykorzystując wiążące się z nimi szanse i minimalizując zagrożenia. Specjaliści z Capgemini wyróżnili trzy strategię, które mogą wybrać banki w odpowiedzi na zmiany zachodzące na rynku płatności: strategię „wyczekiwania” (*Wait and See*), poprawy efektywności (*Improving Efficiency*) oraz koncentracji na płatnościach (*Payments Hub*) różniące się sposobem podejścia banków do wprowadzanych zmian. Strategie wyczekiwania oraz poprawy efektywności nie przewidują strukturalnych zmian dotyczących organizacji procesu obsługi płatności oraz stosowanego dotąd modelu operacyjnego w tym zakresie. Strategia *Wait and See* zakłada przeprowadzenie tylko koniecznych dostosowań prawnych, organizacyjnych i technologicznych, a strategia *Improving Efficiency* przewiduje dodatkowo podejmowanie przedsięwzięć, w formie doraźnych interwencji, mających na celu zredukowanie negatywnego wpływu zachodzących zmian na koszty operacyjne. W obu strategiach rozszerzanie oferty o nowe produkty jest kosztowne i wymaga długiego czasu, a końcowe rezultaty działań podejmowanych przez bank są trudne do zmierzenia. Obydwie są też obciążone sporym ryzykiem operacyjnym, a realizujące je banki są zagrożone utratą klientów i spadkiem dochodów z usług płatniczych w długim okresie.

Większości z tych wad jest pozbawiona strategia koncentracji na płatnościach dająca możliwość równoczesnego podejmowania działań ukierunkowanych na wzrost przychodów oraz ograniczanie kosztów, kreująca nowe źródła dochodów i pozwalająca

obniżyć ryzyko operacyjne. Jej implementacja wymaga jednak wdrożenia nowego modelu operacyjnego oraz sposobu organizacji procesu obsługi płatności, co wiąże się z niebezpieczeństwem wystąpienia oporu wobec wprowadzanych zmian. Zagrożeniem jest także jej nowatorski charakter, sprawiający, że realizujący ją bank nie ma możliwości skorzystania z dobrych praktyk i całościowych rozwiązań stosowanych przez innych uczestników rynku. Strategia ta, z uwagi na konieczność całkowitego przekształcenia dotychczasowego sposobu działania i związane z tym koszty może zostać wdrożona przede wszystkim przez największe banki aspirujące do roli „globalnego banku transakcyjnego”¹⁰.

Zanim jednak bank podejmie decyzję odnośnie do zakresu i kierunku zmian strategicznych, powinien określić, w jakim stopniu obsługa płatności jest dla niego kluczową sferą działalności, ocenić posiadane zasoby i umiejętności potrzebne do rozwoju usług płatniczych oraz określić na jakich segmentach i produktach zamierza się skoncentrować, nakreślić docelową wizję w tym zakresie i przygotować program transformacji umożliwiający jej urzeczywistnienie. Dokonywana przez bank ocena powinna uwzględniać wszystkie zainteresowane strony, określać w odniesieniu do każdego scenariusza rozwoju warunki wstępne i założenia jego realizacji oraz zawierać identyfikację kluczowych elementów pozwalających na osiągnięcie docelowego sposobu działania.

Następnie bank musi dokonać wyboru właściwego modelu świadczenia usług płatniczych, na który składają się dwa elementy: model dostarczania usług i model operacyjny. Kluczowym czynnikiem przesądzającym o ich kształcie powinny być wymagania poszczególnych segmentów klientów obsługiwanych przez bank. Z uwagi na odmienną naturę wymagań i oczekiwań dotyczących usług płatniczych formułowanych przez klientów detalicznych i korporacyjnych najlepszym rozwiązaniem byłoby stosowanie dwóch odrębnych modeli świadczenia usług płatniczych. Model adresowany do klientów detalicznych powinien być prosty i umożliwiać osiągnięcie możliwie wysokiego poziomu efektywności (m.in. poprzez redukcję kosztów i wykorzystanie efektu skali), natomiast model skierowany do klientów korporacyjnych powinien opierać się raczej na dążeniu do zapewnienia im usług płatniczych najwyższej jakości, tj. elastycznych i dostosowanych do specyfiki danego przedsiębiorstwa. Należy jednak zaznaczyć, że na stosowanie odrębnych modeli świadczenia usług płatniczych mogą sobie pozwolić jedynie największe banki.

Powodzenie wprowadzanych zmian strategicznych jest uzależnione m.in. od właściwego określenia roli poszczególnych departamentów banku w ich urzeczywistnieniu, zaangażowania wszystkich zainteresowanych stron (a nie tylko np. departamentu IT) w proces przeprowadzanych zmian oraz stałego analizowania podejmowanych w ich ramach przedsięwzięć pod kątem potencjalnych przychodów, wolumenu transakcji, poziomu ponoszonych kosztów, efektywności operacyjnej, itd.

¹⁰ *World Payments Report 2010*. Capgemini, RBS, EFMA, s. 47.

Zakończenie

Tempo i różnorodność zmian zachodzących na rynku płatności wymuszają na jego uczestnikach, w tym zwłaszcza na bankach, konieczność uwzględnienia ich w realizowanych strategiach działania. Zmiany te są różnej natury – niektóre z nich np. presja regulacyjna mają charakter odgórny; inne, takie jak: wzrost wymagań użytkowników usług płatniczych, pojawianie się nowych graczy na rynku płatności oraz innowacyjnych instrumentów płatniczych to zmiany oddolne powodujące przekształcanie się struktury podmiotowej i przedmiotowej rynku.

Banki nie mogą lekceważyć tych zmian, nie powinny też koncentrować się wyłącznie na wybranych obszarach przeobrażeń, zaniedbując inne. Nie negując znaczenia regulacji nadzorczych wpływających na swobodę świadczenia usług płatniczych oraz związane z nimi przychody i koszty, banki muszą zdać sobie sprawę, że kluczowym wyzwaniem są dla nich przeobrażenia mające charakter oddolny. To właśnie one będą decydować o kształcie rynku płatności w najbliższych latach i kierunkach jego rozwoju. Niedocenianie konkurentów, brak zaangażowania w rozwój innowacyjnych form rozliczeń i sposobów realizacji płatności, będących odpowiedzią na zmieniające się wymagania klientów mogą spowodować utratę przez banki silnej jak dotąd pozycji tradycyjnych dostawców usług płatniczych.

Banking strategies in face of new challenges on the payments market

In recent years the payment industry has been faced several challenges: rising customer demand, development of new payment instruments and increasing new entrants' competition and regulatory pressures. All of these changes threaten the strong market position of banks on the payments market and require appropriate strategic reaction.

This reaction should be quick and complex, but before starting to transform their payment strategies banks need to decide to what extent payments are core to their business. The larger is the bank, the more possibilities of strategic choice it has. However, the main challenge for all banks is to improve efficiency of payments through cost- and revenue-focused initiatives.