



Tom 29/2019, ss. 129–138  
ISSN 1644-888X  
e-ISSN 2449-7975  
DOI: 10.19251/ne/2019.29(8)  
[www.ne.pwsplock.pl](http://www.ne.pwsplock.pl)

---

**Ewa Jagodzińska-Komar**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## **CYFROWI LIDERZY W SEKTORZE BANKOWYM W EUROPIE I NA BLISKIM WSCHODZIE**

**DIGITAL LEADERS IN THE BANKING SECTOR IN EUROPE  
AND IN THE MIDDLE EAST**

### **Streszczenie**

Celem artykułu jest przedstawienie cyfrowych liderów bankowości w Europie i na Bliskim Wschodzie. Na początku pracy została przedstawiona koncepcja cyfryzacji w sektorze bankowym. Podkreślono, że banki nawiązując współpracę z innymi podmiotami mają szansę stworzyć nowe bardziej wydajne i efektywne modele biznesowe i w ten sposób zaproponują konsumentom lepsze usługi i produkty. Następnie została opisana sytuacja cyfrowych liderów w sektorze bankowym w Europie i na Bliskim Wschodzie. W artykule zwrócono uwagę, że te dwa obszary są zróżnicowane pod względem dojrzałości cyfrowej. Rosnące wymagania klientów spowodowały powstanie cyfrowych liderów. Sektor bankowy zaczyna zda-

### **Summary**

The aim of the article is to present digital banking leaders in Europe and the Middle East. First, the concept of digitalization in the banking sector is presented. It is emphasized that banks establishing cooperation with other entities have a chance to create new, more efficient and effective business models and in this way offer better services and products to consumers. Then the situation of digital leaders in the banking sector in Europe and the Middle East is described. The article points out that these two areas are different in terms of digital maturity. The growing demands of customers has resulted in the creation of digital leaders. The banking sector is starting to realize that open banking and offering non-bank services will decide

wać sobie sprawę, że otwarta bankowość oraz oferowanie usług pozabankowych zadecydują kto ma szansę zostać w przyszłości cyfrowym liderem. Banki zaczęły dostrzegać korzyści w transformacji cyfrowej i zaczynają nawiązywać współpracę z sektorem FinTech w celu osiągnięcia wyższych przychodów.

**Słowa kluczowe:** transformacja cyfrowa, otwarta bankowość, sektor FinTech, usługi pozabankowe, dyrektywa o usługach płatniczych PSD2

who is likely to become a digital leader in the future. Banks have begun to see the benefits of digital transformation and are starting to cooperate with the FinTech sector in order to achieve higher revenues.

**Keywords:** digital transformation, open banking, FinTech sector, non-bank services, Payment services directive (PSD2)

## 1. WPROWADZENIE

Wobec rosnącej konkurencji na rynku usług finansowych, banki muszą sprostać oczekiwaniom konsumentom i stawać się coraz bardziej cyfrowe czyli wprowadzać coraz nowocześniejsze technologie i rozwiązania finansowe. Sektor bankowy w Polsce poczynił postępy w bankowości elektronicznej, uwierzytelnianiu konsumenta czy identyfikacji. Banki zaczęły oferować swoim klientom usługi pozabankowe jak np. składanie wniosków dotyczących programu „Rodzina 500 plus”.

Obecnie Polska wprowadza zmiany technologiczne związane z cyfryzacją instytucji finansowych. Ta transformacja ma na celu ożywić gospodarkę i dlatego został przyjęty „Plan na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju” [Uchwała nr 14/2016 Rady Ministrów z dnia 16 lutego 2016 r.], który zakłada poczynienie postępów w dziedzinie cyfryzacji we wszystkich aspektach naszego życia.

Do grupy cyfrowych liderów zaliczamy instytucje finansowe, które posiadają w swojej ofercie produkty i usługi zgodne z preferencjami klientów oraz oferują atrakcyjny interfejs użytkownika. Według słów Iwony Kozery, partner i lider Doradztwa Biznesowego w Europie Wschodniej i Środkowej, „*W tej rzeczywistości obszar informatyki jest kluczowy, by wyzwania stojące przed bankami wynikające z tych megatrendów zmieniły w wykorzystane szanse. Zaawansowane technologie służące wygodnej, prostej komunikacji z bankiem, ale odporne na cyberataki, to dzisiaj podstawowy standard, którego oczekują klienci. Jednocześnie, aby dostarczać klientom dodatkową wartość, banki wykorzystują i analizują olbrzymie zbiory danych i wykorzystują najnowsze trendy technologiczne. Na bieżąco też instytucje finansowe muszą spełniać cały szereg nowych regulacji wynikających ze zmian technologicznych* [Marciniak, 2017, s. 232]”.

## 2. ISTOTA CYFRYZACJI W SEKTORZE BANKOWYM

Obecnie cyfryzacja gospodarki to dynamiczny proces, który umożliwia sektorowi bankowemu współpracę z innymi podmiotami oraz stworzenie nowych modeli biznesowych. Proces konwergencji zarówno świata rzeczywistego, jak i wirtualnego jest kluczowym motorem innowacji, które skutkują zachodzącymi zmianami w różnych sektorach gospodarki. Do najważniejszych czynników wpływających na rozwój cyfryzacji można zaliczyć [Pieriegud, 2016, s. 12]:

- a) internet rzeczy (Internet of Things) i internet wszechrzeczy (Internet of Everything),
- b) wszechobecną łączność (hyperconnectivity),
- c) aplikacje oraz usługi wykorzystujące chmurę obliczeniową (cloud computing),
- d) analitykę zbiorów danych zawierających duże ilości informacji (big data Analytics – BDA),
- e) automatyzację (automation) i robotyzację (robotisation),
- f) wielokanałowe (multi-channel) modele usług oraz dystrybucji produktów.

Pierwszy raz termin „cyfryzacja” w szerszym znaczeniu został zastosowany przez Roberta Wachala, który opublikował esej w 1971 roku [Brennen i Kreiss, *Digitalization and Digitization*, dostęp 10.09.18] i użył tam określenia *cyfryzacja społeczeństwa*. Natomiast według Oxford English Dictionary pojęcie cyfryzacji to proces adaptacji oraz wzrost wykorzystania technologii cyfrowych przez firmy, sektory gospodarki i inne podmioty. Pojęcia „cyfryzacja” oraz „digitalizacja” stosowane są zamiennie. W związku z szybkim rozwojem technologii cyfrowych następuje cyfrowa transformacja różnych sfer dotyczących działalności gospodarczej [Greenstein, Goldfarb, Tucker, 2013; Peitz, Waldfogel, 2012].

Z powodu szybkiego rozwoju technologii cyfrowych musiała nastąpić cyfrowa transformacja kilku sfer działalności gospodarczej. W raporcie opracowanym w 2011 roku przez Capgemini oraz MIT Center for Digital Business [Westerman, 2011] cyfrowa transformacja została opisana jako opracowanie i wykorzystanie nowych technologii cyfrowych w celu osiągnięcia większej wydajności oraz poprawy osiągnięć w przedsiębiorstwie.

### 3. SYTUACJA CYFROWYCH LIDERÓW BANKOWOŚCI W EUROPIE I NA BLISKIM WSCHODZIE

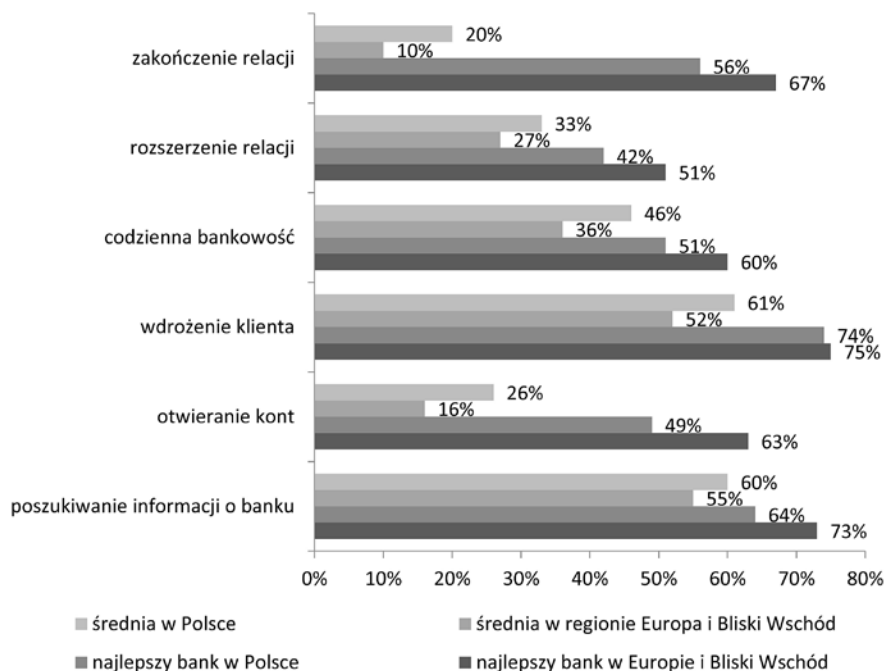
Raport *EMEA Digital Banking Maturity 2018* [*EMEA Digital Banking Maturity 2018*, Deloitte, 2018] opracowany przez firmę Deloitte pozwolił na podzielenie na cztery grupy państw biorących udział w badaniu pod względem zaawansowania cyfrowego (patrz tabela nr 1). Zwrócono uwagę, że kraje skandynawskie nie należą do grupy liderów, mimo że w ich krajach bankowość internetowa jest bardzo popularna. Do grupy liderów należy: Polska, Rosja czy Turcja czyli państwa, które dużo zainwestowały podczas transformacji ustrojowej, żeby nadążyć za konkurencją.

**Tabela 1. Cyfrowi liderzy bankowości w Europie i na Bliskim Wschodzie**

Cyfrowi liderzy	Cyfrowa grupa pościgowa	Cyfrowy peleton	Cyfrowi maruderzy
Polska	Czechy	Austria	Islandia
Rosja	Finlandia	Belgia	Irlandia
Hiszpania	Francja	Bułgaria	Izrael
Szwajcaria	Norwegia	Chorwacja	Jordania
Turcja	Zambia	Dania	Kuwejt
		Estonia	Liban
		Niemcy	Łotwa
		Węgry	Arabia Saudyjska
		Włochy	Słowenia
		Litwa	Zjednoczone Emiraty
		Luksemburg	Arabskie
		Holandia	
		Katar	
		Rumunia	
		Słowacja	
		Serbia	
		Szwecja	
		Wielka Brytania	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *EMEA Digital Banking Maturity 2018. How to become a Digital Champion and why only a few succeed?* Deloitte Digital, 2018, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/financial-services/cz-digital-banking-maturity-study-emea-2018-exec-summary.pdf>, s. 9.

Jak wynika z wykresu nr 1 Polska osiągnęła zdecydowanie lepsze wyniki od średniej w regionie Europa i Bliski Wschód we wszystkich aspektach interakcji z konsumentem. Zostało podkreślone, że większość banków biorących udział w badaniu koncentruje się głównie na cyfryzacji tradycyjnych produktów czyli w kanałach cyfrowych oferowane są przede wszystkim produkty, które były oferowane w oddziałach. Zwrócono uwagę, że aby Polska utrzymała się w czołówce liderów cyfryzacji musi inwestować w otwartą bankowość.



### Wykres 1. Porównanie etapów interakcji z klientem w Polsce, oraz w regionie Europa i Bliski Wschód<sup>1</sup>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Raport Digital Banking Maturity 2018*, Deloitte Digital, 2018, s. 13.

Według badań przeprowadzonych przez Deloitte Polska znajduje się w grupie krajów należących do cyfrowych liderów. Warto jednak zwrócić uwagę, że wyniki poszczególnych banków w naszym kraju nie są jednakowe i tylko 3 banki (ING, mBank oraz Millenium) mogą zaliczać się do grupy cyfrowych

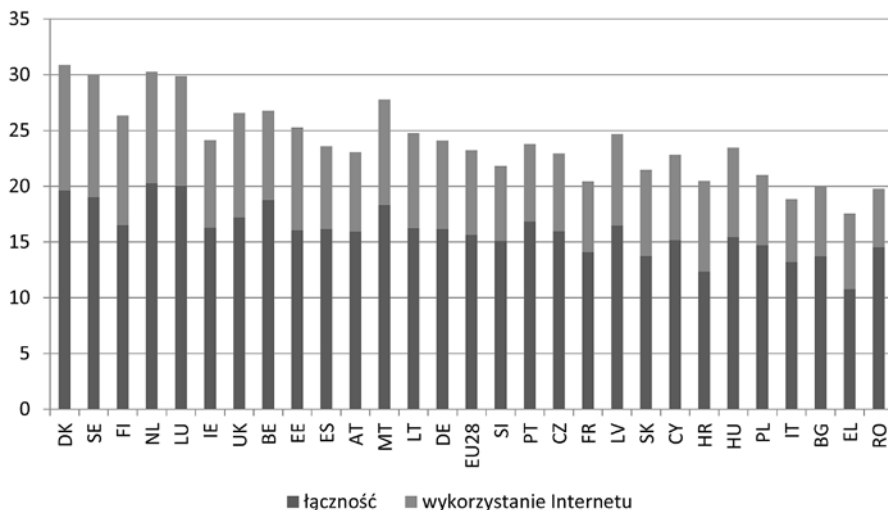
<sup>1</sup> Badanie zostało przeprowadzone wśród 238 banków i 10 firm z sektora FinTech (w tym 15 banków z Polski) w regionie Europy i Bliskiego Wschodu.

liderów. Dyrektywa o usługach płatniczych PSD2 oraz coraz większe znaczenie sektora FinTech zwiększyły presję na rynku usług płatniczych, a co za tym idzie stworzyło to nowe możliwości dla podmiotów, które osiągnęły wysoki poziom cyfryzacji. Według słów Grzegorza Cimochońskiego, partner i lider Sektora Instytucji Finansowych w Polsce, Deloitte. *„Banki w Polsce są w czołówce cyfrowej rewolucji, tymczasem w Europie Środkowej jest 11 mln, a w całej Europie 60 mln klientów, których można określić jako zakładników oddziałów. Chcieliby oni używać kanałów cyfrowych, ale wciąż uznają bankowość internetową lub mobilną za zbyt kłopotliwą. Jest to grono klientów, o które będzie toczyć się walka. Ważne, by polskie banki wykorzystały szansę, która się przed nimi otwiera”* [Polskie banki muszą inwestować..., dostęp 10.09.18].

#### **4. KORZYŚCI I WYZWANIA ZWIĄZANE Z TRANSFORMACJĄ CYFROWĄ**

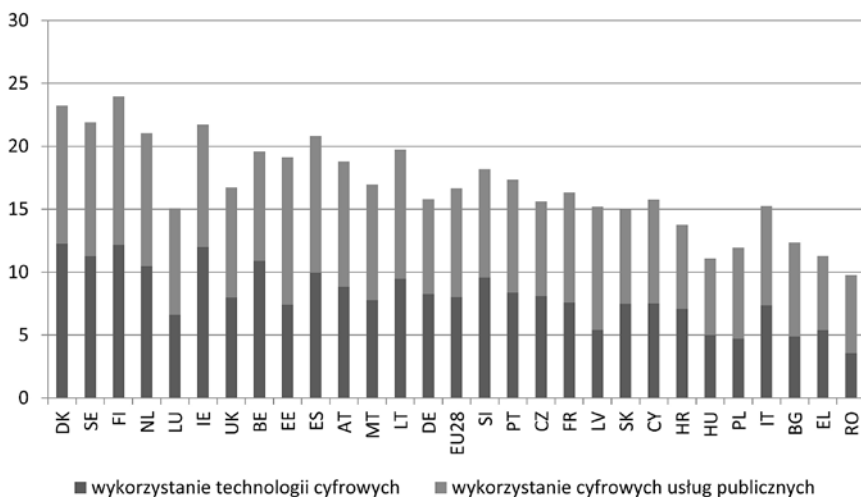
Cyfryzacja banków jest ogromną szansą i wyzwaniem dla tego sektora. Banki muszą pamiętać o bezpieczeństwie przeprowadzanych transakcji oraz o ochronie konsumenta. Sektor bankowy wprowadzając cyfryzację na szeroką skalę musi być odporny na cyberataki zarówno w kwestii płatności internetowych, jak i aplikacji mobilnych. Adam Marciniak, dyrektor Pionu Rozwoju i Utrzymania Aplikacji w PKO Banku Polskim uważa, że *„Bez wątplenia paliwem cyfryzacji są dane, tym bardziej że ich ilość rośnie lawinowo. Stanowią one bardzo cenny zasób w rękach banków, ale żeby ten skarb wykorzystać, by dane monetyzować potrzebne są rozwiązania pozwalające na spięcie w całość wszystkich elementów w organizacji. Już dziś biznes wymaga szybkiego, niezawodnego dostępu do danych on-line, z kolei PSD II, poprzez wprowadzenie koncepcji otwartego API, jak nigdy dotąd podniesie jeszcze dodatkowo aspekt ich bezpieczeństwa oraz ciągłości działania usług. Tym bardziej, że wdrożenie bankowego interfejsu nie tylko umożliwi dostęp do danych w banku, ale również pozwala otworzyć się bankom na nowych, zewnętrznych usługodawców”* [Marciniak, 2017, s. 64-65].

W najbliższej przyszłości sektor bankowy, który planuje rozszerzyć swoją cyfryzację musi wziąć pod uwagę współpracę z innymi podmiotami i w ten sposób powstanie łańcuch dostaw, które maksymalizują wartość dla konsumentów oraz zostaną wykorzystane cyfrowe platformy.



**Wykres 2. Wskaźnik cyfryzacji gospodarki i społeczeństwa w obszarze łączności i wykorzystania Internetu przez obywateli**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *The Digital Economy and Society Index*, Raport Komisji Europejskiej 2018, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>



**Wykres 3. Wskaźnik cyfryzacji gospodarki i społeczeństwa w obszarze wykorzystania technologii cyfrowych i wykorzystania cyfrowych usług publicznych**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *The Digital Economy and Society Index*, Raport Komisji Europejskiej 2018, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

Raport Komisji Europejskiej [*The Digital Economy and Society Index*, Raport Komisji Europejskiej 2018] przeprowadził badanie dotyczącego postępu cyfrowego w 28 państwach Unii Europejskiej (patrz wykres nr 2 i wykres nr 3). Polska zajęła takie samo miejsce jak w poprzednim roku i znalazła się na 24 pozycji. Warto zwrócić uwagę, że pozycja Polski poprawiła się jedynie w obszarze łączności (21 miejsce), a spadła w obszarach wykorzystania Internetu przez społeczeństwo (25 miejsce), wykorzystania technologii cyfrowych (27 miejsce) oraz nie zmieniała się w przypadku wykorzystania cyfrowych usług publicznych (24 miejsce).

Z powyższego raportu wyraźnie wynika, że Polska ma jeszcze wiele do nadrobienia, żeby dogonić inne kraje członkowskie. Co roku Unia Europejska wprowadza nowe projekty i standardy, które mają za zadanie stymulować państwa, które są mniej rozwinięte w obszarze cyfryzacji. Nasz kraj rozwija się, jednak jest to proces zbyt powolny w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej. Polska powinna przede wszystkim skupić się na rozwoju cyfryzacji w obszarze usług publicznych oraz prywatnych przedsiębiorstw. Przedsiębiorcy powinni zdać sobie sprawę, że wprowadzenie automatyzacji nie tylko jest opłacalne w dużych przedsiębiorstwach i dlatego Polska jest praktycznie na ostatnim miejscu w rankingu. Przykładem dobrego rozwoju w dziedzinie cyfryzacji jest Estonia, która wprowadziła cyfryzację w strukturach rządowych np. e-ambasady. Liderem rankingu niezmiennie są państwa skandynawskie: Dania, Szwecja, Finlandia.

Według raportu Związku Banków Polskich [*Raport: NetB@nk bankowość internetowa...*, I kwartał 2018 r., Związek Banków Polskich 2018] w I kwartale 2018 r. ok. 16,32 mln społeczeństwa w naszym kraju aktywnie korzysta z bankowości internetowej, natomiast ponad 6 mln aktywnie korzysta z aplikacji mobilnych.

## **5. PODSUMOWANIE I WNIOSKI KOŃCOWE**

Nowoczesne rozwiązania wprowadzone w sektorze bankowym dzięki cyfryzacji mają za zadanie udoskonalić obsługę klienta i ułatwić mu korzystanie ze swojego konta. Dzięki nowoczesnej technologii coraz więcej młodych ludzi zaczyna korzystać z produktów bankowych. Ta grupa klientów przyzwyczajona jest do świata cyfrowego. Niewątpliwą korzyścią cyfryzacji jest zmniejszenie kosztów operacyjnych, lepsze wskaźniki retencji oraz wyższe uproduktowanie.



Cyfryzacja jest naturalnym etapem rozwoju technologicznego oraz rosnących i zmieniających się preferencji konsumentów wobec usług finansowych i usług pozabankowych. Banki zaczęły postrzegać ten proces jako szansę na podniesienie efektywności działania banku, który musi sprostać kosztownym regulacjom. Coraz częściej można zauważyć, że banki nawiązują współpracę z sektorem FinTech upatrując w tym szansę na opracowanie nowych modeli biznesowych i osiągnięcie wyższych przychodów. Dobrym przykładem w tym zakresie może być PKO Bank Polski, który jest partnerem głównym programu akceleracyjnego MIT Enterprise Forum Poland, który dedykowany jest dla startupów. Najważniejszym celem tego projektu jest komercjalizacja technologii cyfrowych np. współpraca z Politechniką Gdańską dotycząca rozwiązań biometrycznych [Marciniak, 2017, s. 59-60].

Należy zwrócić uwagę, że różne sektory gospodarki poddane są w różnym stopniu oddziaływaniu transformacji cyfrowej. Według badań przeprowadzonych przez Global Center for Digital Business Transformation w 2015 roku [www 1] do 2020 roku nawet ok. 40% przedsiębiorstw może zostać wypchniętych z rynku przez cyfryzację. Prognozuje się, że największe zmiany będą zauważalne w sektorach wykorzystujących analitykę dużej ilości danych. Natomiast według raportu Digital Vortex [www 2; Bradley, June 2015] do najbardziej opornych sektorów na transformację cyfrową zaliczane są: sektor ropy naftowej gazu ziemnego, w dalszej kolejności sektor farmaceutyczny.

## LITERATURA

### Artykuły, raporty i uchwały

Brennen Scott, Kreiss Daniel, *Digitalization and Digitization*, „Culture Digitally“, 8 września 2014, <http://culture-digitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/>, (dostęp 10.09.18).

Bradley Joseph i in., *Digital Vortex: How Digital Disruption is Redefining Industries*, Global Center for Digital, June 2015.

*EMEA Digital Banking Maturity 2018. How to become a Digital Champion and why only a few succeed?*, Deloitte Digital, 2018, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/financial-services/cz-digital-banking-maturity-study-emea-2018-exec-summary.pdf>

Greenstein Shane, Goldfarb Avi, Tucker Catherine, *The Economics of Digitization*, International Library of Critical Writings in Economics 280, Edward Elgar, 2013.

Marciniak Adam, *Digitalizacja w wielkim banku* [w:] “Wyzwania informatyki bankowej 2017”, red. Kawiński Andrzej., Sieradz Andrzej, Publikacja Europejskiego Kongresu Finansowego, czerwiec 2017 r., <https://www.efcongress.com/sites/default/files/it4-m.pdf>

Peitz Martin, Waldfogel Joel, *The Oxford Handbook of the Digital Economy*, Oxford University Press, 2012.

Pieriegud Jana, *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – wymiar globalny, europejski i krajowy*, [w:] „Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa. Szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych”, pod red. Gajewskiego Jerzego i Pieriegud Jany, Publikacja Europejskiego Kongresu Finansowego, Gdańsk 2016.

*Polskie banki muszą inwestować w otwartą bankowość, aby utrzymać się w cyfrowej czołówce Europy*, Warszawa, 24 kwietnia 2018 r., <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/polskie-banki-musza-inwestowac-w-otwarta-bankowosc.html>, (dostęp 10.09.18).

*Raport Digital Banking Maturity 2018*, Deloitte Digital, 2018.

*Raport: NetB@nk bankowość internetowa i mobilna płatności bezgotówkowe*, I kwartał 2018 r., Związek Banków Polskich 2018, [https://zbp.pl/public/repozytorium/wydarzenia/images/czerwiec\\_2018/konf/Raport\\_Netbank\\_Q1\\_20180626T14.30.pdf](https://zbp.pl/public/repozytorium/wydarzenia/images/czerwiec_2018/konf/Raport_Netbank_Q1_20180626T14.30.pdf)

*The Digital Economy and Society Index*, Raport Komisji Europejskiej 2018, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>, (dostęp 10.09.18).

Uchwała nr 14/2016 Rady Ministrów z dnia 16 lutego 2016 r. w sprawie przyjęcia „Planu na rzecz odpowiedzialnego rozwoju”, [https://www.muir.gov.pl/media/16403/uchwala\\_plan\\_odp\\_rozw\\_16022016.pdf](https://www.muir.gov.pl/media/16403/uchwala_plan_odp_rozw_16022016.pdf)

Westerman Gorge i in., *Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar Organizations*, USA, November 2011, [https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Digital\\_Transformation\\_\\_A\\_Road-Mapfor\\_Billion-Dollar\\_Organizations.pdf](https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Digital_Transformation__A_Road-Mapfor_Billion-Dollar_Organizations.pdf)

## Strony internetowe

[www 1] <https://www.imd.org/dbt/digital-business-transformation/>, (dostęp 11.09.18).

[www 2] [global assets/digital\\_vortex\\_full-reportv2.pdf](https://www.imd.org/dbt/global-assets/digital_vortex_full-reportv2.pdf), (dostęp 11.09.18).