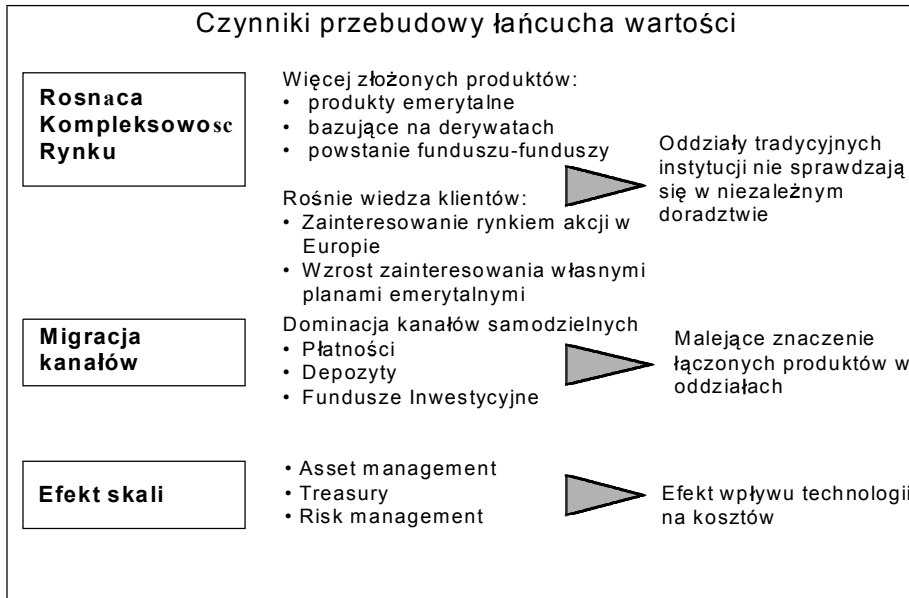


## ZMIANY ZACHODZĄCE W ŁAŃCUCHU WARTOŚCI INSTYTUCJI SEKTORA FINANSÓW DETALICZNYCH

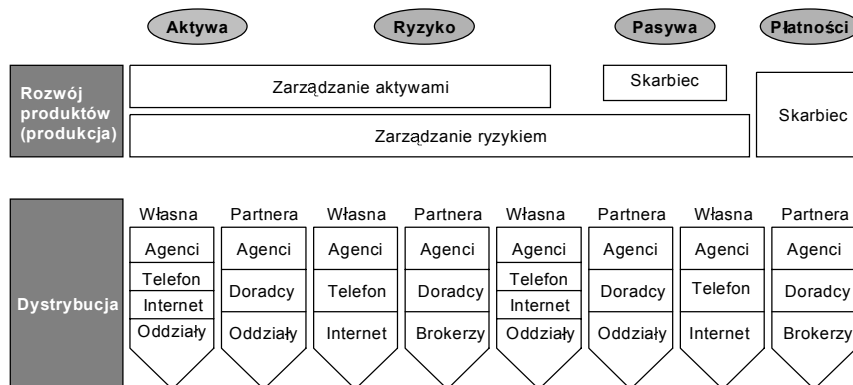
Zmiany, które obserwujemy obecnie w sektorze finansów detalicznych, można określić angielskim zwrotem *deconstruction in value chain*, czyli przebudową łańcucha wartości firmy. Proces ten dotyka praktycznie wszystkie instytucje sektora finansów detalicznych. Główne siły powodujące zmiany w dotychczasowym łańcuchu wartości to:

- **rosnąca kompleksowość rynku** – zarówno po stronie podażowej jak i popytowej. Jest spowodowana rosnącymi potrzebami klienta indywidualnego, jak również rosnącą konkurencją, powiększoną o nowe instytucje sektora finansów detalicznych.
- **migracja elementów łańcucha wartości** – powstanie nowych i umocnienie dotychczasowych, słabo rozwiniętych, niszowych instytucji. Przejmowanie dystrybucji produktów finansowych przez instytucje do tej pory nie zaangażowane we współpracę z sektorem finansów detalicznych, pojawienie się nowych instytucji finansowych przejmujących dystrybucję wybranych produktów oraz rozwój nowych form kanałów dystrybucji można zaliczyć do jednych z ważniejszych zmian zachodzących obecnie w sektorze finansów detalicznych.



Źródło: Zestawienie własne.

#### TRADYCYJNY MODEL DETALICZNYCH USŁUG FINANSOWYCH



Źródło: Zestawienie własne.

Powyższy rysunek przedstawia łańcuch wartości typowej instytucji finansowej, takiej jak bank, czy towarzystwo ubezpieczeniowe. Posiada ona dwa główne działy: produkcji i dystrybucji, w ramach których można wyróżnić: zarządzanie ryzykiem, zarządzanie aktywami, zobowiązaniami i płatnościami. Dekonstrukcja łańcucha wartości nie polega na rozbiciu tego typowego systemu każdej dużej instytucji. Proces prowadzi do powstania instytucji finanso-

wych, które wkraczają w jeden z elementów typowego łańcucha wartości. Instytucje te specjalizują się w jednej niszowej części rynku finansów detalicznych.

## 1. Rosnąca kompleksowość rynku

Rynek finansów detalicznych staje się coraz bardziej złożony. Jest to wynik dwóch procesów:

- **rosnącej ilości skomplikowanych produktów finansowych.** Złożone produkty finansowe to odpowiedź na wzrastającą konkurencję oraz wynik powstania instytucji wyspecjalizowanych na zapewnieniu konkretnej potrzeby klienta. Na rynkach zachodnich obserwujemy eksplozję produktów ubezpieczeniowych, mających formę inwestycyjną oraz powstanie funduszy-funduszy (*funds of funds*), w których klient może samodzielnie budować skomplikowane portfele inwestycyjne, w zależności od jego indywidualnych preferencji. Na rynku detalicznym powstają produkty oparte na derywatach, instrumentach dotychczas wykorzystywanych przez bankowość inwestycyjną. Na rynku polskim już cztery instytucje zaoferowały produkty bazujące na derywatach, były to: WBK, Kredyt Bank, Pekao SA oraz TFI Skarbiec obecnie taki produkt wprowadza Citibank.
- **znaczny wzrost świadomości i potrzeb klientów indywidualnych.** W ostatnich kilku latach znacznie wzrosła świadomość i potrzeba zarządzania własnymi finansami. W Europie Zachodniej mieliśmy do czynienia z:
  - wzrostem zainteresowania samodzielnym inwestowaniem w akcje, (szczególnie widoczne w Niemczech po d koniec lat 90.), oraz
  - rosnącym zainteresowaniem formami inwestowania w celu zbudowania indywidualnych planów emerytalnych, kiedy okazało się, że obowiązujący system emerytalny nie sprawdza się.

Obsługa skomplikowanych produktów finansowych oraz zaspokojenie wyszukanych potrzeb finansowych klientów są trudne do zapewnienia w placówkach nastawionych na dystrybucję produktów pojedynczej instytucji finansowej. Dlatego coraz większe znaczenie zaczynają odgrywać instytucje, które dotychczas pozostawały w cieniu tradycyjnych instytucji – pośrednicy finansowi – oraz powstające nowe instytucje finansowe, reprezentujące nowe modele biznesu – niezależni doradcy finansowi. Instytucje te wchodzi w łańcuch wartości dużych instytucji i wypełniają lukę powstałą na rynku w wyniku zapotrzebowania na tego typu usługi. W następnej części została przedstawiona migracja łańcucha wartości z tradycyjnych instytucji finansowych.

## 2. Migracja elementów łańcuch

Migracja łańcucha wartości jest najbardziej widoczna w procesie dystrybucji. Jest to związane, z poszerzaniem oferty produktowej i pojawiającymi się skomplikowanymi produktami, którym dotychczasowe kanały dystrybucji nie mogą sprostać oraz wspomnianymi wyższymi potrzebami klientów. Obecnie siła kanału dystrybucji nie polega na dobrze zorganizowanym systemie oddziałów, ATM, systemie telefonicznym (*call center*), systemie internetowym. Dobry system dystrybucji polega na zrozumieniu potrzeb klienta, a następnie zamianie tych potrzeb na dochód instytucji finansowej. Główne czynniki, które powodują, że typowe kanały nie sprawdzają się przy rosnącej złożoności rynku, to:

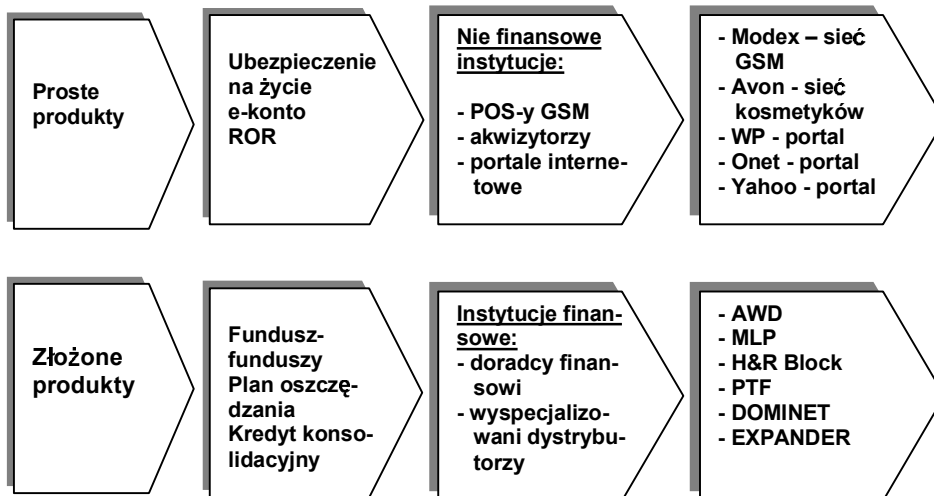
- nastawienie sieci dystrybucji, takiej jak placówki banku, na obsługę transakcji, a nie na szeroko rozumiane doradztwo finansowe,
- trudność w zachowaniu obiektywizmu – w punkcie obsługi klienta należącego do danej instytucji klient nie dowie się jaki produkt z oferty rynku jest najtańszy czy odpowiadający najlepiej jego aktualnym potrzebom,
- koszty szkolenia – wyszkolenie profesjonalnego doradcy finansowego jest bardzo czaso- i kapitałochłonne.
- czas – pracownik tradycyjnego punktu obsługi klienta nie może spędzić 2 godzin na wytłumaczenie klientowi zawłości jego planu emerytalnego, czy innego produktu finansowego, gdyż spowoduje to kolejki w placówce i niezadowolone innych klientów. Doradca finansowy poświęca klientowi dwa razy więcej czasu niż pośrednik, ten natomiast spędza z klientem prawie 30% czasu niż pracownik oddziału banku.

W procesie migracji kanałów dystrybucji nastąpił podział na:

- **dystrybucję prostych produktów finansowych** – w tym wypadku nie istnieje zapotrzebowanie na przeszkolonych pracowników, a głównie chodzi o dobrze rozwiniętą sieć dystrybucyjną o jak największym pokryciu rynku. Dochodzi do wykorzystania niefinansowych instytucji do dystrybucji prostych produktów, takich jak ubezpieczenia na życie, ubezpieczenia turystyczne, e-konto, ROR-y, etc. Do dystrybucji wykorzystywane są sieci sprzedaży telefonów komórkowych, portale internetowe oraz inne firmy generujące duży ruch klientów. W Polsce sprzedaż kont i lokat mBanku (internetowej części BRE Banku) prowadzi np. Modex, dystrybutor Polkomtela, operatora GSM. Sprzedaż wielu produktów finansowych prowadzą polskie portale informacyjne, jak Wirtualna Polska, czy Onet.
- **dystrybucję skomplikowanych produktów finansowych.** W tym przypadku potrzebne jest zaplecze przeszkolonych pracowników. Dużo mniejszą rolę natomiast odgrywa lokalizacja punktów obsługi klienta i nasilenie ruchu generowane przez te punkty. Obserwujemy tutaj dwa wyraźne trendy:
  - umocnienie pozycji pośredników finansowych,

- powstanie nowych wyspecjalizowanych instytucji, które można określić jako niezależnych doradców finansowych lub agregatorów ofert finansowych.

### 3. Zmiany kanałów dystrybucji tradycyjnych instytucji finansowych:



Źródło: Opracowanie własne.

To właśnie doradcy i pośrednicy finansowi, przejmują sprzedaż złożonych produktów finansowych, takich jak kredyty mieszkaniowe, plany emerytalne, fundusze-funduszy. Instytucje te mogą specjalizować się w dystrybucji jednego rodzaju produktu, np. tylko kredytów mieszkaniowych, albo zaspakajając większość potrzeb finansowych klienta indywidualnego. W tym wypadku zapewniają mu doradztwo zarówno po stronie kredytowej, jak i inwestycyjnej. Niezależni doradcy finansowi, oferujący przegląd całego rynku i produkty wielu instytucji finansowych budują kolejną wartość dodaną w stosunku do pośredników. Główne różnice pomiędzy pośrednikiem finansowym a doradcą zostały przedstawiona w tabeli 2.

Tab. 2. Porównanie pośrednika finansowego z doradcą finansowym

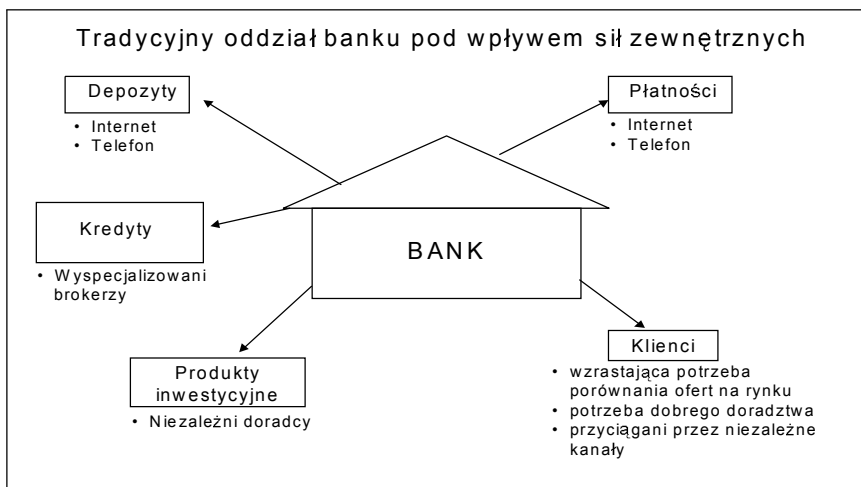
	Oferta	Sprzedaż
<b>Pośrednik Finansowy</b>	Kilku dostawców produktów, z którymi pośrednik współpracuje.	Wyjście od zaprezentowania własnej oferty i dopasowania jej do potrzeb klienta
<b>Doradca Finansowy</b>	Możliwość przeglądu oferty całego rynku.	Wyjście od zbadania potrzeb klienta i znalezienie dla niego najodpowiedniejszej oferty produktowej na rynku.

Źródło: Zestawienie własne.

Czy niezależni doradcy staną się główną instytucją finansową klientów indywidualnych? Analizując zmiany na rynku finansów detalicznych, widzimy, że w latach 1993-96 banki silnie traciły rolę głównej instytucji finansowej na rzecz nowych wówczas instytucji – brokerów papierów wartościowych, jak Schwab, Fidelity. W 1992 r. aż 59% klientów uważało bank za swoją główną instytucję finansową, w 1996 r. już tylko 49%. Ta zmiana nastąpiła w wyniku przesunięcia zainteresowania klientów z produktów typowo bankowych – depozytów, na papiery wartościowe. W latach 1993-95, w Stanach Zjednoczonych, wartość depozytów wzrosła o 84 mld USD, natomiast papierów wartościowych o 782 mld USD.<sup>1</sup>

#### 4. Wpływ na instytucje finansowe

Poniższy rysunek przedstawia w jaki sposób zachodzące zmiany działają wobec tradycyjnego oddziału banku. Zakładanie produktów depozytowych oraz dokonywanie płatności realizowane jest przez klientów coraz częściej poprzez telefon lub za pośrednictwem Internetu. Można oczekiwać również, że celu zapoznania się z ofertą kilku instytucji zgromadzonych w jednym miejscu w zakresie kredytów oraz produktów inwestycyjnych klienci skierują się do pośredników lub doradców finansowych.



Źródło: opracowanie własne.

<sup>1</sup> *Personal financial services: A question of channels*, „The McKinsey Quarterly”, Number 3.

Z podobną sytuacją będziemy mieli do czynienia również w przypadku tradycyjnych oddziałów instytucji ubezpieczeniowych. Klienci w przypadku produktów ubezpieczeniowych będą chcieli uzyskać porównanie ofert z zakresu ubezpieczenia majątkowego lub bardziej skomplikowanych produktów z zakresu ubezpieczeń na życie.

## 5. Migracja kanałów dystrybucji w banku detalicznym

