



DOI: 10.18276/sip.2016.44/2-12

Monika Klimontowicz*

Anna Pyka**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

MODELE BIZNESOWE BANKÓW – WYZWANIA XXI WIEKU

STRESZCZENIE

W rezultacie zmian gospodarczych, społecznych i prawnych polski sektor bankowy ulega ciągłym przemianom. W tych warunkach utrzymanie pozycji na rynku oraz trwałej zdolności do osiągnięcia zysku wymaga od banków elastyczności w poszukiwaniu takich wartości dla klienta, które mogą stać się centralnym założeniem modelu biznesowego. Dostarczanie wartości klientom musi opierać się na zrozumieniu ich potrzeb i oczekiwań. Równocześnie przyjęte przez banki modele biznesowe powinny gwarantować bezpieczeństwo prowadzonej działalności i umożliwiać spełnienie wszystkich wymogów regulacyjnych. Osiągnięcie tych dwóch celów wymaga redefinicji stosowanych dotąd modeli biznesowych. Celem artykułu jest przedstawienie modeli biznesowych wykorzystywanych obecnie przez banki oraz określenie czynników, które w najbliższych latach będą miały na nie największy wpływ.

Słowa kluczowe: modele biznesowe banków, pozycja rynkowa banków, wymogi regulacyjne

* E-mail: mklimontowicz@ue.katowice.pl

** E-mail: anna.pyka@ue.katowice.pl

Wprowadzenie

W rezultacie zmian zachodzących w otoczeniu banków, które obejmują rozwój gospodarki sieciowej, upowszechnianie się nowych technologii i rosnącą kompleksowość ich zastosowania, nasilającą się konkurencję, zmieniające się oczekiwania i upodobania klientów oraz wzrost presji regulacyjnej, banki stanęły przed koniecznością zweryfikowania swoich modeli biznesowych. Współczesne modele biznesowe banków powinny bowiem umożliwiać realizację dwóch celów. Z jednej strony powinny gwarantować bezpieczne działanie banku pozwalające na spełnianie wszystkich wymogów regulacyjnych. Z drugiej, muszą stwarzać warunki do utrzymania pozycji konkurencyjnej i maksymalizacji zysków, co z kolei wymaga od banków elastyczności w poszukiwaniu wartości mogących stać się centralnym założeniem modelu biznesowego. Tworzenie wartości dla klientów uznawane jest obecnie za kluczowy element projektowania wszystkich procesów biznesowych. U jego podstaw leży gruntowna znajomość potrzeb i oczekiwań klientów oraz umiejętność elastycznego reagowania na zmiany w tym zakresie.

Celem artykułu jest przedstawienie modeli biznesowych wykorzystywanych przez banki wraz z czynnikami, które determinują ich wybór i które w najbliższych latach będą miały na nie największy wpływ. W artykule przedstawiono wynik analizy krytycznej aktualnego stanu wiedzy dotyczącego modeli biznesowych oraz raportów z wybranych badań o modelach biznesowych banków.

1. Pojęcie modelu biznesowego

Model biznesowy odzwierciedla filozofię działania przedsiębiorstwa i w uproszczony sposób opisuje wszystkie elementy otoczenia rynkowego i firmy oraz relacje między nimi, które mają znaczenie dla realizacji celów i tworzenia wartości przedsiębiorstwa (Saebi, Foss, 2014, s. 2; Zoot, Amit, 2010, s. 216–226; Santos, Spector, Heyden, 2009, s. 5–13; Zott, Amit 2008, s. 1–26; Magretta, 2002, s. 86–92). Model biznesowy to koncepcyjne narzędzie pozwalające wyrazić biznesową logikę firmy (Nosowski, 2010, s. 34, 2012, s. 43–44), które konkretyzuje strategiczne założenia w obszarze sposobu kreowania w nim wartości (Pyka, 2013, s. 20). Wielu autorów, definiując model biznesowy, zwraca szczególną uwagę na umiejętność tworzenia i dostarczania wartości dla klientów. Pomimo pewnych różnic w zakresie komponentów

składowych modeli biznesowych, oryginalna propozycja wartości oferowanej klientom i partnerom jest jego centralnym założeniem w większości z nich. Kolejnymi elementami powtarzającymi się w wielu koncepcjach są: zdefiniowane segmenty klientów, strategiczne zasoby firmy, w tym zasoby finansowe, oraz strategiczne procesy obejmujące sposób komunikowania i dostarczania klientom wartości (zob. tab. 1).

Tabela 1. Komponenty składowe wybranych koncepcji modeli biznesowych

Autor	Składowe modeli biznesowych
Hamel (2000)	podstawowa strategia, zasoby strategiczne, sieć wartości, interfejs klienta
Applegate (2000)	koncepcja, zdolności i umiejętności, wartość
Alt, Zimmermann (2001)	misja, struktura, procesy, kwestie prawne, technologia
Zott, Amit (2001)	zakres transakcji, struktura transakcji, zarządzanie transakcjami
Gordijn, Akkermans (2001)	aktorzy, segmenty rynku, propozycja wartości, tworzenie wartości, sieć interesariuszy, interfejs dostarczania wartości
Petrovic, Kittl, Teksten (2001)	model wartości, model zasobów, model produkcji, model relacji z klientami, model przychodów, model kapitałów, model rynku
Weill, Vitale (2001)	cele strategiczne, propozycja wartości, źródła przychodów, czynniki sukcesu, kanały, kluczowe kompetencje, segmenty klientów, infrastruktura IT
Magretta (2002)	zdefiniowanie klientów, wartość dla klientów, logika biznesowa, przychody
Dubosson-Torbay, Pigneur Osterwalder (2002)	produkty, relacje z klientami, infrastruktura i sieć partnerów, aspekty finansowe
Chesbrough, Rosenbloom (2002)	propozycja wartości, segmenty rynku, struktura łańcucha wartości, struktura kosztów, struktura zysków
Markides, Geroski (2004)	klienci, relacje z klientami, kanały dystrybucji, partnerstwo, zasoby, protekcjonizm
Shafer, Smith, Linder (2005),	wybory strategiczne, kreowanie wartości, przechwytywanie wartości, sieć wartości
Osterwalder, Pigneur, Tucci (2005)	propozycja wartości, grupa docelowa klientów, kanały dystrybucji, relacje, konfiguracja wartości, kluczowe kompetencje, sieć partnerów, struktura kosztów, model uzyskiwania przychodów
Johnson, Christensen, Kagermann (2008)	propozycja wartości dla klienta, formuła zysku, kluczowe zasoby, kluczowe procesy
Richardson (2008)	propozycja wartości, tworzenie wartości, przechwytywanie wartości
Al-Debei, Avison (2010)	propozycja wartości, architektura wartości, sieć wartości, finanse
Daft, Albers (2013)	kluczowa logika firmy, łańcuch wartości, aktywa

Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem P. Ballona (2007, s. 6–19) wymieniane przez różnych autorów elementy składowe modeli biznesowych można zgrupować w cztery *podstawowe* obszary:

- obszar kreowania wartości, w którym firma generuje wartość dla klienta, najczęściej na poziomie produktu lub usługi,
- obszar budowania relacji z klientem, mający wpływ na zadowolenie klientów i budowanie ich zaangażowania,
- obszar infrastruktury, umożliwiający dostarczanie wartości klientom,
- obszar finansowy, odnoszący się do pozostałych trzech obszarów w zakresie struktury kosztów i przychodów.

Podobne podejście zaprezentowane zostało przez Osterwaldera i Pigneura (2012, s. 22–23), którzy zdefiniowali dziewięć obszarów mających wpływ na przyjęty przez daną firmę model biznesowy (rys. 1). Również i tu centralnym obszarem modelu biznesowego jest obszar tworzenia wartości dla klienta. Do pozostałych obszarów należą obszary generujące przychody, do których zalicza się kluczowe segmenty klientów, relacje z klientami oraz kanały umożliwiające komunikowanie i dostarczanie klientom wartości, oraz obszary generujące koszty, obejmujące utrzymywanie i pozyskiwanie zasobów, kluczowe działania operacyjne oraz współpracę z partnerami (dostawcami).

Rysunek 1. Struktura modelu biznesowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie Osterwalder, Pigneur (2012), s. 22–23.

Model biznesowy, rozumiany jako przyjęta przez bank długookresowa metoda na powiększenie i wykorzystanie zasobów w celu przedstawienia klientom propozycji przewyższającej wartością ofertę konkurencji, powinien zapewniać mu satysfakcjonującą właścicieli dochodowość. Biorąc pod uwagę doświadczenia ostatniego kryzysu finansowego, sposób wykorzystywania zasobów banku dla kreowania wartości jednocześnie powinien zapewniać również bezpieczeństwo działania banku.

2. Charakterystyka modeli biznesowych banków

W ostatnich dziesięcioleciach bankowe modele biznesowe i propozycje wartości oferowanych klientom przez banki uległy znacznym zmianom. Dwa podstawowe bankowe modele biznesowe odnosiły się do klasycznego podziału na model bankowości uniwersalnej i model bankowości specjalistycznej. Przykładowe propozycje wartości składanych w formie obietnic w hasłach reklamowych dla tych modeli przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Mapa deklaracji wartości w podstawowych modelach biznesowych

Model biznesowy kanał dystrybucji		Przykładowe orientacje		
		produkt/proces	segment klientów	
Bank uniwersalny		PKO BP Bank blisko ciebie	ING Zintegrowane usługi finansowe	BZ WBK Przyjazny Tobie, Twojej rodzinie i biznesowi
Bank specjalistyczny	sposób dystrybucji	mBank Maksimum korzyści i wygoda	First One Bankowość czarno na białym	Grameen Bank Bankowość dla ubogich
	specyfika oferty	American Express Otrzymasz decyzję w mniej niż 60 s.	Alior Bank Wyższa kultura bankowości	Noble Bank Bank na pokolenia
	segment klientów	E*Trade Bank Maksymalizuj poten- cjał każdego dolara	Polbank Po prostu po ludzku	Multibank Świat przyjaznych finansów

Źródło: Klimontowicz (2013), s. 117.

Odchodząc od klasycznego modelu depozytowo-kredytowego, część banków wybierała modele ukierunkowane domenowo (np. banki inwestycyjne) czy też

sektorowo (np. banki detaliczne), część zaś zmierzała w kierunku uniwersalizacji, dodatkowo wzbogaconej o rozszerzenie zakresu działalności (np. *bancassurance*). Rozwój technologii umożliwił bankom tworzenie i realizowanie modeli e-biznesowych (np. banki internetowe). W sektorze usług bankowych pojawiły się też modele wykorzystujące rozwiązania franczyzowe bądź partnerskie (Klimontowicz, 2013, s. 286–281).

Analizując aktywność rynkową banków można wyróżnić cztery modele biznesowe: model pełno-usługowy, model obsługi uproszczonej, model zorientowany jakościowo oraz model oferty specjalistycznej (Accenture, 2012). Podobnie modele biznesowe banków sklasyfikowała firma Capgemini, dzieląc je na następujące modele biznesowe (Nosowski, 2012, s. 46):

- doradca finansowy dla zamożnego klienta,
- bank społecznościowy,
- dyskont bankowy,
- zaufany opiekun.

Doświadczenia ostatniego kryzysu finansowego spowodowały wzrost zainteresowania ryzykiem, które towarzyszy aktywności rynkowej banków. W rezultacie, w ostatnim raporcie Banking Business Model Monitor 2014 modele biznesowe banków podzielone zostały na podstawie sposobów angażowania zasobów banku i wiążącego się z tym zaangażowaniem ryzyka (Ayadi, Groen, 2014, s. 7–25). Na tej podstawie wyróżniono cztery modele biznesowe – banki inwestycyjne, banki hurtowe oraz dwa rodzaje banków detalicznych. Banki inwestycyjne zdefiniowane zostały jako te, które angażują fundusze w instrumenty finansowe obciążone dużym ryzykiem. Banki hurtowe koncentrują swoje działania w zakresie pozyskiwania i angażowania funduszy na transakcjach dokonywanych na rynku międzybankowym. Natomiast banki detaliczne obejmują dwa modele biznesowe. W obu modelach w aktywach banków dominują kredyty dla klientów, a w pasywach instrumenty charakteryzujące się wysoką płynnością. Oba modele charakteryzuje dwukrotnie wyższy niż w pozostałych modelach poziom kosztów osobowych, co jest pochodną liczby pracowników zatrudnionych w rozwiniętej sieci tradycyjnych placówek. Modele te różnią się jednak zasadniczo w sposobie pozyskiwania środków. W pierwszym z nich banki zasilają się w środki głównie na rynku instrumentów dłużnych, natomiast w drugim wykorzystują depozyty klientów.

Niezależnie od sposobu pozyskiwania i angażowania środków finansowych, modele biznesowe banków będą ulegały kolejnym zmianom pod wpływem zmian potrzeb i oczekiwań klientów. Przewiduje się, że zrównoważony rozwój banku w najbliższych latach nie będzie możliwy bez zaangażowania się w społeczności, w których funkcjonują klienci. Zdaniem ekspertów Accenture (2012, s. 6–11) modele biznesowe banków będą ewoluowały w kierunku jednego z następujących modeli:

- modelu wykorzystującego zintegrowaną architekturę wielokanałowego dostępu do usług bankowych wspieraną przez analizę zachowań klientów umożliwiającą dopasowanie usług bankowych do bieżących potrzeb klientów, optymalizację ich dostarczania wraz z doradztwem za pośrednictwem różnych kanałów dostępu,
- modelu wykorzystującego media społecznościowe do budowania relacji i angażowania klientów w ich prywatnym czasie wykorzystujące ich osobiste zainteresowania oraz osoby kreujące trendy w mediach społecznościowych,
- modelu, w którym bank będzie wykorzystywał siłę technologii mobilnych oferując nie tylko płatności mobilne i inne usługi finansowe, ale stając się centrum cyfrowego ekosystemu.

Modele te prawdopodobnie nie są modelami docelowymi dla każdego banku, ale wskazują pewne możliwości w zakresie wartości dla kolejnych pokoleń klientów banków. Każdy bank musi dopasować model biznesowy do swojej specyfiki uwzględniając szereg czynników mających wpływ na jego działalność.

3. Czynniki determinujące wybór modelu biznesowego banku

Na wybór modelu biznesowego banku wpływa szereg czynników o charakterze egzogenicznym i endogenicznym. Czynniki egzogeniczne są pochodną wszelkiego rodzaju zmian zachodzących w otoczeniu rynkowym banku. Można je pogrupować w czynniki o charakterze ekonomicznym, polityczno-prawnym, społecznym, technologicznym (rys. 2). Pomimo tego, iż na czynniki te banki mają niewielki wpływ, powinny one być na bieżąco analizowane i uwzględnianie w procesie budowy modelu biznesowego.

Rysunek 2. Czynniki egzogeniczne wpływające na wybór modelu biznesowego

Ekonomiczne	Polityczno - prawne	Społeczne	Technologiczne
<input type="checkbox"/> poziom rozwoju kraju	<input type="checkbox"/> polityka monetarna	<input type="checkbox"/> zmiany demograficzne (np. starzenie się społeczeństwa)	<input type="checkbox"/> rozwój technologii telekomunikacyjnych
<input type="checkbox"/> zmiany cen na rynkach	<input type="checkbox"/> polityka fiskalna	<input type="checkbox"/> zmiany potrzeb i oczekiwań klientów	<input type="checkbox"/> rozwój technologii mobilnych
<input type="checkbox"/> koniunktura gospodarcza	<input type="checkbox"/> regulacje prawne	<input type="checkbox"/> zmiany stylu życia	<input type="checkbox"/> rozwój technologii wspomagania biznesu
	<input type="checkbox"/> rekomendacje		
	<input type="checkbox"/> dyrektywy unijne		

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei czynniki endogeniczne są pochodną zasobów strategicznych pozostających w posiadaniu banku (rys. 3). Zasoby strategiczne umożliwiają rozwój kluczowych kompetencji banku, które są niezbędne dla tworzenia wartości dla klientów i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, a w rezultacie podnoszenia wartości banku. Mogą one mieć swoje źródło zarówno w zasobach o charakterze materialnym, jak i tych, które mają charakter niematerialny. Do najważniejszych zasobów materialnych banku należą zasoby finansowe. Natomiast wśród zasobów niematerialnych, mających największy potencjał w budowie przewagi konkurencyjnej, wymienia się zazwyczaj zasoby ludzkie, rynkowe, organizacyjne i innowacyjne.

Wśród czynników, które w najbliższych latach będą najsilniej oddziaływały na modele biznesowe banków, najczęściej wymienia się:

- wzrost presji regulacyjnej, w tym konieczność spełnienia wymogów kapitałowych i norm płynnościowych,
- zmiany w potrzebach i oczekiwaniach klientów,
- wzrost konkurencji ze strony instytucji pozabankowych,
- sytuację na globalnych rynkach finansowych.

Rysunek 3. Czynniki endogeniczne wpływające na wybór modelu biznesowego

Zasoby finansowe	Zasoby ludzkie	Zasoby rynkowe	Zasoby organizacyjne	Zasoby innowacyjne
<input type="checkbox"/> kapitały własne <input type="checkbox"/> wielkość aktywów <input type="checkbox"/> efektywność <input type="checkbox"/> zdolność do finansowania bieżącej działalności <input type="checkbox"/> poziom zysku netto	jakość przywództwa i kadry kierowniczej <input type="checkbox"/> kompetencje pracowników <input type="checkbox"/> motywacja i zaangażowanie <input type="checkbox"/> proklientowskie nastawienie <input type="checkbox"/> umiejętność współpracy <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> wizerunek i reputacja banku <input type="checkbox"/> długoterminowe relacje z klientami <input type="checkbox"/> znajomość obecnych i przyszłych potrzeb klientów <input type="checkbox"/> dopasowanie oferty do potrzeb klientów <input type="checkbox"/> skuteczne działania marketingowe <input type="checkbox"/> opinie na temat banku <input type="checkbox"/> przejrzyste i zrozumiałe materiały informacyjne <input type="checkbox"/> wygląd placówek banku	<input type="checkbox"/> organizacja pracy <input type="checkbox"/> organizacja obsługi klientów <input type="checkbox"/> sieć placówek banku <input type="checkbox"/> kanały dostępu do usług bankowych <input type="checkbox"/> efektywność i przyjazność procedur <input type="checkbox"/> efektywność kontroli wewnętrznej	<input type="checkbox"/> poziom nowoczesności usług <input type="checkbox"/> nakłady na rozwój innowacji <input type="checkbox"/> innowacyjne produkty <input type="checkbox"/> innowacyjne procedury <input type="checkbox"/> nowoczesne sposoby świadczenia usług <input type="checkbox"/> wykorzystanie technologii w zarządzaniu bankiem

Źródło: opracowanie własne.

Analiza omówionych czynników pozwala na określenie potencjalnych zmian w modelach biznesowych banków. Zmiany te mogą polegać na (KPMG, 2012: 8):

- zmniejszeniu skali działalności banku przy równoczesnym wzroście jej bezpieczeństwa, co będzie prowadziło do mniejszych, ale bardziej stabilnych zysków,
- węższym zdefiniowaniu kluczowych obszarów działalności, prowadzącym do większej specjalizacji i rezygnacji z obszarów, które nie są związane z podstawowym zakresem działalności,
- wycofywaniu się z koncepcji bankowości uniwersalnej oferującej pełny zakres usług bankowych,
- ścisłej koncentracji na bankowości tradycyjnej opartej na depozytach i kredytach dla klientów oraz realizowaniu rozliczeń pieniężnych,
- wzroście udziału w rynku poprzez przejęcia i fuzje umożliwiające osiągnięcie efektów skali,

- oszczędnościach w działalności transgranicznej,
- koncentracji na mniejszej liczbie rynków, ale szybko rozwijających się.

Szczegółowe rozwiązania i decyzje biznesowe będą zależały od sytuacji danego banku. Model biznesowy powinien być bowiem dopasowany do zewnętrznych warunków działania i zajmowanej przez dany bank pozycji na rynku oraz pozostających w jego posiadaniu zasobów strategicznych i możliwości inwestycyjnych. Powinien on umożliwiać bankowi realizację przyjętych celów bez względu na zmieniające się warunki działania i zmiany pojawiające się czy to w otoczeniu rynkowym, czy wewnątrz banku.

Podsumowanie

Różnorodność i intensywność zmian zachodzących w otoczeniu rynkowym banków powoduje konieczność ciągłego dopasowywania do nich modeli biznesowych wykorzystywanych przez banki. Na przestrzeni kilku ostatnich dekad modele te zmieniały się wielokrotnie, ewoluując od tradycyjnych modeli opartych na depozytach i kredytach dla klientów, które różniły się zakresem prowadzonej działalności bankowej, poprzez modele uwzględniające aktywność rynkową banków i różniące się sposobami obsługi klienta (model pełno-usługowy, model obsługi uproszczonej, model zorientowany jakościowo oraz model oferty specjalistycznej), kończąc na modelach koncentrujących się na zarządzaniu aktywami i pasywami banków oraz podejmowanym przez bank ryzyku. Omówione endogeniczne i egzogeniczne czynniki determinujące wybór modelu biznesowego banku pozwalają przypuszczać, że modele te w najbliższym czasie będą ulegały kolejnym zmianom. Poszukiwanie równowagi pomiędzy chęcią osiągnięcia przewagi konkurencyjnej nad rywalami, zwiększenia udziału w rynku i maksymalizacji zysku, a zachowaniem bezpieczeństwa prowadzonej działalności bankowej będzie jednym z największych wyzwań, z jakimi w najbliższym czasie będą musiały zmierzyć się banki poszukujące optymalnego modelu biznesowego.

Literatura

- Accenture (2012). *Banking 2016 Accelerating growth and optimizing costs in distribution and marketing*. Pobrano z: www.accenture.com/tw-en/~/_/media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_3/Accenture-Banking-2016.pdf.
- AI-Debei, M.M., Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19, (3), 359–376.
- Alt, R., Zimmermann, H.-D. (2001). Preface: Introduction to Special Section – Business Models. *Electronic Markets*, 11 (1), 3–9.
- Applegate, L.M. (2000). E-Business Models: Making Sense of the Internet Business Landscape. Pobrano z: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=15535>.
- Ayadi R., de Groen W.P. (2014). *The Banking Business Models Monitor 2014*. Montréal: Centre for European Policy Studies Brussels, International Observatory on Financial Services Cooperatives.
- Ballon, P. (2007). Business modelling revisited: the configuration of control and value. *The Journal of Policy, Regulation and Strategy for Telecommunications, Information and Media*, 9 (5), 6–19.
- Chesbrough, H., Rosenbloom, R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11 (3), 529–555.
- Daft, J., Albers, S. (2013). A conceptual framework for measuring airline business model convergence. *Journal of Air Transport Management*, 28, 47–54. Selected papers from the 15th Air Transport Research Society Conference. Sydney 2011.
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44 (1), 5–23.
- Gordijn, J., Akkermans, H. (2001). Designing and Evaluating E-Business Models. *IEEE Intelligent Systems*, 16 (4), 11–17.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M., Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86 (12).
- Klimontowicz, M. (2013). *Aktywa niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej banku*. Warszawa: CeDeWu.pl.
- Klimontowicz, M. (2014). Kapitał klienta we współczesnych modelach biznesowych banku. W: *Innowacje w bankowości i finansach*. Katowice: Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- KPMG International (2011). *Evolving Banking Regulation. A long journey ahead – the outlook for 2012*. Report, December.

- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80 (5).
- Markides, C.C., Geroski, P.A. (2004). *Fast Second: How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nosowski A. (2010). Bankowe modele biznesowe – ewolucja czy innowacja. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, XIV* (2). Sectio H.
- Nosowski A. (2012). Modele, strategie i metody zarządzania w instytucjach kredytowych. W: A. Gospodarowicz, A. Nosowski (red.), *Zarządzanie instytucjami kredytowymi*. Warszawa: C.H. Beck.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2012). *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Warszawa: Helion.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C.L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16 (1). Pobrano z: <http://aisel.aisnet.org/cais/vol16/iss1/1>.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C.L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16 (1). Pobrano z: <http://aisel.aisnet.org/cais/vol16/iss1/1>.
- Petrovic, O., Kittl, C., Teksten, R.D. (2001). *Developing Business Models for eBusiness*.
- Pyka, I. (red.) (2013). *Bankowość komercyjna*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Richardson, J. (2008). The business model: An integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17 (5–6), 133–144.
- Saebi, T., Foss, N.J. (2014). Business models for open innovation: Matching heterogenous open innovation strategies with business model dimensions. *European Management Journal*. Doi:10.1016/j.emj.2014.11.002.
- Santos, J., Spector, B., van der Heyden, L. (2009). Toward a theory of business model innovation with incumbent firms. Working paper no. 2009/16/ EFE/ST/TOM. Fontainebleau: INSEAD, 5–13.
- Shafer, S.M., Smith, H.J., Linder, J.C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48 (3), s. 199–207.
- Weill, P., Vitale, M. (2013). *Place to Space: Migrating to Ebusiness Models*. Harvard Business Press.
- Zott, C., Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29 (1), 1–26.
- Zott, C., Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning, Business Models*, 43 (2–3), 216–226.
- Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37 (4), 1019–1042.

BANKS' BUSINESS MODELS – THE CHALLENGES OF XXI CENTURY

Abstract

The economic, social and regulatory changes in banks' environment have caused the continuous development of banking business models. Increasing competition has made gaining competitive advantage and satisfactory market performance more and more difficult. In this case searching for customer value as a core of business model became a necessity. Concurrently, as a result of the latest financial crisis and increase of regulatory pressure, banks' business model should guarantee the safety of operations and market activity. Gaining these two contradictory goals requires rethinking banks' business models. The paper presents banks' business models that have been used so far and determinants that will influence them in the nearest future.

Translated by Monika Klimontowicz

Keywords: banks' business models, market performance, regulatory requirements

Kody JEL: G21, L20, D22

