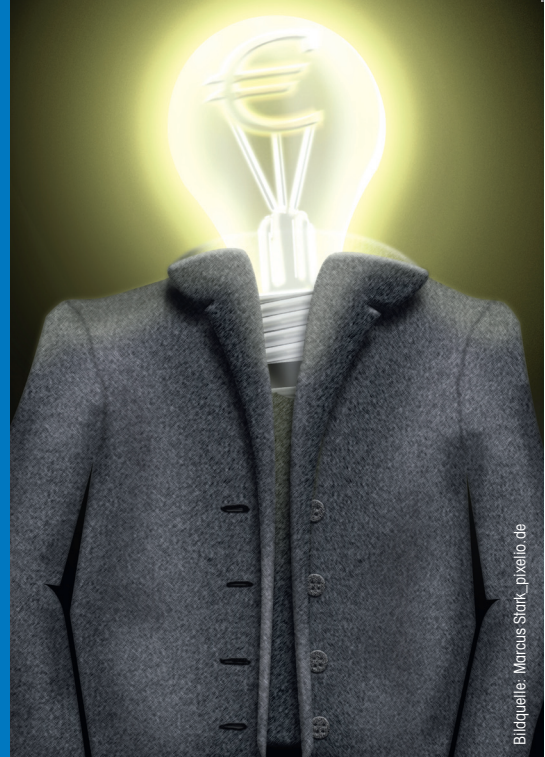


# Retailbanking in Polen mit hoher Innovationskraft

Von Wojciech Grzegorzcyk



**In mancher Hinsicht ist der Retailbankingmarkt in Polen dem deutschen in Sachen Innovationen voraus. Beispiele sind das kontaktlose oder mobile Zahlen. Ein Blick in das Nachbarland lohnt sich für deutsche Banken auch beim Thema Biometrie. Und auch bei den Smartphone-Apps scheinen polnische Banken besonders kreativ zu sein. Nicht zuletzt sind auch Kooperationen mit Nichtbanken am Markt gut eingeführt.** Red.

Neue Technologien in der Telekommunikation- und Datenverarbeitungsbranche, insbesondere die Entwicklung des Internets und Mobilfunks haben Geschäftsumgebung der Unternehmen, Bedingungen der wirtschaftlichen Tätigkeit und Formen der Kommunikation mit Kunden wesentlich verändert. Die Zahl der Internetnutzer ist sehr schnell gestiegen. Im Jahre 2013 betrug sie in Polen 21,1 Millionen Personen und etwa 72 Prozent der Haushalte. Das war der sechste Platz in Europa. Davon haben etwa 70 Prozent jeden Tag, 21,3 Prozent einige Male in der Woche vom Internet Gebrauch gemacht, und 7,5 Prozent haben das Internet mit Hilfe der mobilen Telefonapparate benutzt.<sup>1)</sup>

Von der Gesamtheit der Internetnutzer haben 2014 etwa 62 Prozent das Internet-

Banking genutzt. Etwa 25 Prozent von ihnen nutzten im Kontakt mit Banken Smartphones und Tablets. Generell ist eine sehr schnelle Entwicklung der Mobilfunknutzung zu beobachten. Im Jahre 2013 wurden in Polen etwa 55 Millionen Mobiltelefone genutzt. Sehr schnell haben sich die Smartphones verbreitet. In Polen hat die Zahl der Smartphone-Nutzer 2013 mehr als 6 Millionen erreicht, Anfang 2014 gab es schon 11 Millionen und es wird prognostiziert, dass im Jahr 2015 etwa 32 Millionen Smartphones am Markt sind. Wenn das Zuwachstempo des Smartphone-Verkaufs auf dem Niveau von jährlich 30 Prozent bleibt, so wird der Marktanteil der Smartphones in Polen 2015 mehr als 60 Prozent betragen. Das würde dem Niveau in Deutschland, in den USA und in England entsprechen.<sup>2)</sup>

## Kräftiges Wachstum bei Einlagen und Krediten

Die schnelle technologische Entwicklung in der Telekommunikationsbranche erforderte vom Bankwesen große Aufwendungen für neue IT-Technologien. Die

Umsätze auf dem IT-Markt in Polen betragen im Jahr 2012 mehr als 20 Milliarden Zł (5 Milliarden Euro). Den größten Anteil daran hatte der Finanzsektor mit einer Quote von 32 Prozent.<sup>3)</sup>

In den letzten Jahren war ein systematischer Anstieg der Einlagen- und Kreditvolumina der Banken zu beobachten. 2005 belief sich die Summe der Kredite auf mehr als 290 Milliarden Zł (72,5 Milliarden Euro) und 2013 auf 930 Milliarden Zł (232 Milliarden Euro). Die Summe der Kredite ist damit innerhalb von acht Jahren um 220 Prozent gestiegen. Auch die Einlagen sind von 220 Milliarden Zł (55 Milliarden Euro 2005 auf 827 Milliarden Zł (206 Milliarden Euro) 2013 gewachsen. Die Steigerung betrug also rund 275 Prozent. Diese Änderungen haben es den Banken ermöglicht, ihre führende Marktposition im Finanzsektor aufrechtzuerhalten. Der Anteil der Banken am Kapitalvolumen des Finanzsektors betrug 2003 etwa 76 Prozent und ist 2007 auf zirka 66 Prozent gesunken. 2012 ist er jedoch wieder auf 72 Prozent gewachsen.

Die Banken in Polen konnten auch regelmäßig ihre Gewinne erhöhen – von 13,7 Milliarden Zł (3,4 Milliarden Euro) 2007 auf mehr als 15,3 Milliarden Zł (etwa 3,8 Milliarden Euro) 2011 und auf 15,4 Milliarden Zł (3,8 Milliarden Euro) 2013. Die Zunahme der Gewinne in den Jahren 2007 bis 2013 betrug 12,5 Prozent.<sup>4)</sup>

## Zum Autor

**Prof. Dr. hab. Wojciech Grzegorzcyk,**  
Lehrstuhl für Marketing, Universität Łódź/  
Polen

Diese Informationen über die finanzielle Situation der Banken erlauben die Schlussfolgerung, dass die Banken in Polen aufgrund der Größe der Bankfonds, der Quote der Kredite, Depositen und Gewinne zu den mittleren Banken in Europa gehören. Die letzte Krisensituation im europäischen Banksektor hat polnische Banken eigentlich nicht betroffen. Die systematische Zunahme der Gewinne und stabile finanzielle Situation der Banken haben es dagegen ermöglicht, Investitionen für die Entwicklung des Internetbankwesens und der mobilen Distributionswege zu treffen.

### Kundenverhalten ändert sich

Das Verhalten der Kunden ist einer der wichtigsten Faktoren für Marketingentscheidungen. Jede Bank muss dabei zum Beispiel die Zahl der potenziellen und wirklichen Käufer ihrer Dienstleistungen und die Änderung dieser Daten berücksichtigen. Besonders entscheidend ist hier das Verhalten der Käufer und dessen Veränderungen. Eine wesentliche Bedeutung hat also der demografische Faktor.

Die Zahl der Bankkunden verändert sich relativ langsam. Das hängt von der Veränderung der Geburtenzahl und den Migrationsprozessen der Bevölkerung ab. Polen hat mindestens seit zehn Jahren mit diesen zwei Tendenzen zu tun.

Relevant sind auch Veränderungen, die das Verhalten der Käufer betreffen und im Endeffekt die Marktsegmentierung beeinflussen. Eben hier sind bedeutende und markante Verwandlungen zu verzeichnen, die die Struktur der Bevölkerung und das Verhalten der Bankkunden betreffen.

### Jeder dritte Kunde gehört zur Generation Y...

Nach neuer Gliederung der Bevölkerung gewinnen die sogenannte Y-Generation und die Z-Generation immer mehr an Be-

deutung. Die Y-Generation, auch E-Generation genannt, umfasst die Personen, die in den Jahren 1977 bis 1997 geboren sind. Das sind Personen oft mit Hochschulausbildung, die von Kindheit an der informatischen Revolution teilnehmen. Sie haben täglich Verbindung mit modernen Technologien. Ohne Weiteres sind sie in der Lage, Informationen im Internet zu recherchieren und mit unbekannten Personen Verbindungen aufzunehmen.

Statt Standardprodukte, welche sie sehr gut kennen, bevorzugen sie Emotionales und sind sehr skeptisch gegenüber Werbermittlungen.<sup>5)</sup> Diese Generation kann jedoch außerhalb des Internets, das heißt in der realen Welt funktionieren. Nach Schätzungen beträgt die Zahl der Y-Generation in Polen etwa 12,5 Millionen Personen, was rund 32,5 Prozent der gesamten Bevölkerung ausmacht.

Die Z-Generation, auch i-Pod-Generation genannt, umfasst die Personen, die nach dem Jahre 1997 geboren sind. Es ist sehr schwierig, eine genaue Charakteristik dieser Generation darzustellen. Man kann lediglich auf manche Eigenschaften hinweisen. Das Internet – die virtuelle Welt ist für diese Personen ein Wert an sich selbst. Die Mitglieder der Z-Generation sind mit dem Internet fest verbunden und sind rund um die Uhr online. Sie bevorzugen Smartphones statt klassischer Mobiltelefone und Tablets statt Laptops. Sie lenken ihre Aufmerksamkeit auf ökologische Probleme und auf Fragen der sozialen Verantwortung der Wirtschaft.

Eine gemeinsame Eigenschaft der beiden Generationen ist die permanente Verwendung der technologischen Innovationen, ständige und intensive Anwesenheit im Internet und in sozialen Internetportalen.

Banken sind gezwungen, die neuen Generationen der Bevölkerung und ihre Merkmale in ihre Marketingstrategien einzubeziehen. Sie haben also ihre Produkte und Distributionswege verändert und sie an die

Bedürfnisse der neuen Generationen angepasst.

### ... fast jeder fünfte zur Generation Z

Die Bevölkerungszahl in Polen wächst zwar in den letzten Jahren leider nicht und die Zahl der Mitglieder der Z-Generation ist sogar leicht gesunken. Im Jahre 2008 betrug ihr Anteil an der gesamten Zahl der Bevölkerung mehr als 19,5 Prozent. 2013 ist er auf 18,3 Prozent gesunken, das waren etwa 7,03 Millionen Personen.

Weiterhin machen diese zwei Generationen jedoch mehr als 19,5 Millionen Personen und 50,1 Prozent der Bevölkerung aus.<sup>6)</sup> Von großer Bedeutung sind aber für die Banken die Eigenschaften der beiden Generationen.

### Mehr als jede zweite Karte kontaktlos

Besonders deutlich sind die Veränderungen in der Terminal-, Internet-, und Mobildistribution der Bankprodukte zu beobachten. Die Terminaldistribution besteht darin, dass Transaktionen mit Hilfe von Geldautomaten und PoS-Terminals vorgenommen werden. Die Internetdistribution verwendet im Kontakt mit Kunden das Internet mit standardisierter Software oder mit individueller Software (Home Banking). Die Mobildistribution dagegen stützt sich bei Kontakten mit Kunden auf Mobiltelefone oder andere mobile Einrichtungen (Tablets).

Zurzeit entwickelt sich in Polen sehr intensiv die Terminaldistribution. Im Jahre 2013 gab es etwa 18.600 Geldautomaten, und auf eine Million Einwohner entfielen Anfang 2013 mehr als 484 Geräte. Es ist jedoch fast um die Hälfte weniger als in der EU, wo mehr als 864 Geldautomaten auf eine Million Einwohner entfielen.

Mit der Steigerung der Anzahl von Geldautomaten ist auch die Zunahme der An-

zahl von Zahlungskarten verbunden. Sie wurden oft durch die Banken zur Umsetzung ihrer Marketingziele genutzt. Im Jahre 2000 überschritt die Zahl der Zahlungskarten 10 Millionen Stück und im Jahre 2013 etwa 33,2 Millionen Stück. Damals entfielen auf einen Einwohner etwa 0,87 Zahlungskarten. Auch das ist weiterhin weniger als in der EU, wo auf jeden Einwohner 1,46 Zahlungskarten kommen.<sup>7)</sup>

Der technologische Fortschritt war die Ursache für die Innovationen in Bezug auf Zahlungskarten. Die Banken haben auf Zahlungskarten mit Magnetstreifen verzichtet und Karten mit Mikroprozessor eingeführt. Manche Banken in Polen bieten auch Karten mit zusätzlichen Dienstleistungen an (zum Beispiel Preisnachlässen bei der Zahlung mit diesen Karten).

Kontaktlose Karten gibt es in Polen seit 2007, eingeführt durch die Bank Zachodni WBK S.A. (Maestro Paypass). Die Zahl dieser Karten wächst schnell – 2010 gab es 5,9 Millionen, und 2013 war bereits mehr als die Hälfte der Zahlungskarten kontaktlos.<sup>8)</sup>

Eine besondere Neuheit, die im Jahre 2013 auf den Markt eingeführt wurde, ist die Zahlungskarte mit einem Minimonitor. Das ist die Karte der Getin Bank und auf dem Minimonitor werden zum Beispiel Kontosaldo, Informationen von der Bank und der Code für die Internettransaktionen dargestellt.

Die nächsten Innovationen der Zahlungskarten bestanden in der systematischen Vergrößerung ihrer Funktionalität und des Umfangs der zusätzlichen Dienstleistungen. Dazu zählt Cashback. Diese Dienstleistung besteht darin, dass an der Ladenkasse beim Bezahlen kleinere Beträge abzuheben sind.

Zu den neuen Dienstleistungen, die mit der Zahlungskarte verbunden sind, gehören auch Ratenzahlungskredit, Überweisungen mit Hilfe der Karte, Verrechnung der Trans-

aktion in der Währung des Kontos der Karte.

Zurzeit benutzen etwa 13 Millionen Personen in Polen das Internet für Verbindungen mit Banken und Abschlüsse von Bankdienstleistungen. Eigentlich bieten alle Banken in Polen ihre Dienstleistungen mit Hilfe der Internetdistribution an.

### Neue Wettbewerber

Die Produktinnovationen der Banken bezogen sich vor allem auf die mobilen Zahlungen. Das hat auch die Situation auf dem Kartenmarkt gefordert – sehr hohe Gebühren für die Zahlung mit Karten führten dazu, dass die Handelsorganisationen und andere Teilnehmer des Marktes nach billigeren Formen der Zahlung zu suchen begannen.

Aus diesen Gründen ist in den letzten zwei Jahren eine neue und starke Konkurrenz gegenüber den Banken entstanden. Internationale Handelsketten (zum Beispiel Tesco, Carrefour), soziale Internetportale, Produzenten und Mobilfunkgesellschaften, E-Commerce-Anbieter (zum Beispiel Apple, Amazon, Paypal) begannen selbst für ihre Kunden Finanzdienstleistungen anzubieten. Sie verfügen über die Daten ihrer Kunden, wie zum Beispiel die Demografie, Einkaufspräferenzen, Wohnungs- und Beschäftigungsort.<sup>9)</sup> Vermutlich wird sich die Konkurrenz seitens dieser Gruppen gegenüber den Banken entweder verstärken oder die beiden Gruppen werden strategische Bündnisse schließen.<sup>10)</sup>

### Mobile Payment seit 2011

Seit dem Jahre 2011 wurde das mobile Zahlen durch sechs polnische Banken getestet. Seit Ende 2012 haben die m-Bank und Mastercard das System Orange Cash für mobile Zahlungen im Einsatz.

Im Jahre 2013 hat die größte polnische Bank PKO BP ihr neues Zahlungssystem

„IKomórka“ (I-Handy) eingeführt. Es erlaubt Ein- und Auszahlungen an Geldautomaten sowie Zahlungen in Geschäften und Geldüberweisungen mit Handys und Smartphones. An dieses System haben sich andere Banken, wie Bank Zachodni WBK S.A., Alior Bank, m-Bank, Millennium Bank und ING Bank Śląski S.A. angeschlossen. Diese Banken haben derzeit mehr als 17 Millionen Kunden, 3 000 Geldautomaten und arbeiten mit 50 000 Terminals. Der größte Mitbewerber der PKO BP – die Bank Pekao S.A. bietet ein ähnliches System für mobile Zahlungen mit Smartphones unter dem Namen „Peopay“ an.

Neue Produkte wurden auch den jüngsten Kunden angeboten – die Bank PKO BP hat im Jahre 2013 die Möglichkeit der Eröffnung der Konten für Kinder bis zum 13. Lebensjahr dargestellt. Die Eltern können solche Konten für ihre Kinder mit Hilfe des Systems „IKomórka“ eröffnen. Ende 2013 gab es schon etwa 60 000 solcher Konten.<sup>11)</sup>

### Kooperationen mit Mobilfunkgesellschaften

Im April 2014 hat die Kooperation von Alior Bank und „T-Mobile“ als „T-Mobile Usługi Bankowe“ (T-Mobile Bankdienstleistungen) begonnen. Die Mobilfunkgesellschaft „Plus“ bietet ihren Kunden Bankdienstleistungen in der Plus Bank an. An einem ähnlichen Projekt arbeiten auch derzeit die m-Bank und der Mobilfunkanbieter Orange zusammen. Daraus lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass sich die Banken infolge der starken Konkurrenz seitens Mobilfunkgesellschaften entschlossen haben, die Zusammenarbeit mit potenziellen Konkurrenten aufzunehmen.

Im Fall der Finanzinstitution „T-Mobile Usługi Bankowe“ bringt die Alior Bank die Kundendiensttechnologie für Kredite und Risikobeurteilung (Alior Sync) für 250 000 Bankkunden ein. Der Einsatz von T-Mobi-

le bestand dagegen in mehr als 16 Millionen Mobilfunkkunden und der Bezahlung der Werbekampagne.

### Blitzüberweisungen

Die neuen Informationstechnologien haben die Möglichkeit geschaffen, neue Bankprodukte einzuführen – zum Beispiel Blitzüberweisungen für institutionelle Kunden, die mit Hilfe des Systems Sorbnet getätigt werden. Im Jahre 2011 hat die Citi Bank Handlowy diese Dienstleistung eingeführt, die mit Hilfe des Systems Android und in i-Phones funktioniert. Anfang 2012 haben auch solche Banken wie ING Bank Śląski, Bank Millennium, Bank Przemysłowo-Handlowy SA und Bank Polskiej Spółdzielczości die Blitzüberweisungen eingeführt.

Die Blitzüberweisung der Bank Citi Handlowy besteht darin, dass sie zwischen zwei Kunden mit mobilen Telefonapparaten durchgeführt wird und die Überweisungsdaten von der SIM-Karte abgelesen werden. Ein Kunde gibt seine Kontonummer und den Betrag an und die Autorisierung erfolgt, indem diese Kunden ihre Telefonapparate aneinander klopfen.<sup>1,2)</sup>

### Biometrie an Geldautomaten

Eine besondere Innovation im Angebot der Banken in Polen ist die Anwendung der Biometrie. Sie ist in den EU-Ländern noch nicht verbreitet, aber fast üblich zum Beispiel in Japan und anderen asiatischen Ländern. In Japan werden etwa 44 Millionen Bankkunden in mehr als 40 000 Zweigstellen durch die Ablesung der Fingerblutgefäße oder Fingerabdrücke identifiziert.<sup>13)</sup> In Polen wurde erst im Jahre 2010 in Warschau der erste biometrische Geldautomat der Bank der Polnischen Genossenschaftswesens (PBS Bank) in Betrieb gesetzt.

In den nächsten Jahren haben andere genossenschaftliche Banken (also Klein-

banken) biometrische Geldautomaten in Betrieb genommen – das waren Podkarpacki Bank Spółdzielczy, Krakowski Bank Spółdzielczy und Bank Spółdzielczy in Kielcach. Anfang 2013 gab es in Polen etwa 200 biometrische Geldautomaten mit Fingerabdruckscannern. Seit dem Jahre 2012 identifiziert die Bank Przemysłowo-Handlowy S.A. ihre Kunden in Zweigstellen und Geldautomaten durch die Ablesung der Fingerblutgefäße. Ende 2014 waren schätzungsweise 1 800 biometrische Geldautomaten im Einsatz.

Zu den Innovationen im Angebot der Banken kann man auch die Einführung solcher neuen Produkte zählen, wie die

Steuer-, Rechts- und Organisationsberatung für Kunden. Zurzeit ist es auch die Vorbereitung von Berichten über die Branchenmärkte Kunden und über deren Konkurrenz.

### Integration von Buchführung und Bankkonto für Firmenkunden

Die letzte Neuheit im Angebot der Banken in Polen ist die Verbindung des Buchführungsservices mit den Firmenkundenkonten der Firmenkunden online. Sie wurde durch die ING Bank und Idea Bank für kleine und mittlere Firmen angeboten. Dank der Integration des Buchführungs-



services mit den Bankkonten der Firmen ist es möglich, schnelle Auszahlungen für die Kontrahenten der Firmenkunden zu realisieren und die Finanzsituation der Kontoinhaber zu analysieren. Die Online-Integration der Firmenkunden mit dem Buchführungssystem betrifft auch die Personal- und Lohnprobleme.<sup>14)</sup>

Die Banken erweitern auch ihr Angebot an neuen Produkten, die nicht die Finanzdienstleistungen betreffen. So hat die ING Bank Śląski S.A. 2013 die Auktionsplattform „Aleo Dienstleistungen für Business“ für die Firmenkunden in Betrieb genommen. Das ist das erste und komplexe System in Polen für die Verwaltung von Einkaufs- und Verkaufsverlauf. Dieses System beinhaltet Elemente von E-Commerce, sozialen Internetplattformen und Verkaufsförderungsinstrumenten. Es ermöglicht die Realisierung von Auktionen (Versteigerungen) und Preisverhandlungen. Bis Mitte 2014 machten etwa 20 000 Bankkunden von diesem System Gebrauch.

Eine andere Bank – die Saxo Bank – bietet ihren Kunden das System „Tradingfloor.com“ an, mit dessen Hilfe Kunden Kapitalinvestitionen vornehmen können. Jeder Kunde hat in diesem System sein Internetprofil, kann auch Informationen über Kapitalanlagen austauschen und Meinungen der Bankanalytiker über die Marktsituation und die Marktkennziffer erhalten.<sup>15)</sup>

Mit der Applikation PFM (Personal Finance Management) schließlich wird es Kunden erleichtert, ihr finanzielles Budget zu verwalten.

### Virtuelle Zweigstellen

Manche große Banken (Pekao SA, BPH S.A., Getin Bank, Citi Handlowy S.A.) arbeiten an virtuellen Zweigstellen. Ihre Ausstattung besteht aus biometrischen Sensoren, einer Filmkamera, einem Scanner für Dokumente, einem Drucker und einem Touchscreen. Der Kunde kann mit Hilfe der

Telekonferenz mit einem Bankmitarbeiter verbunden werden, um ein Konto zu eröffnen, eine Karte zu bestellen, Geldüberweisungen zu realisieren oder Kreditanträge zu stellen.

Diese virtuellen Zweigstellen in Form einer Kapsel mit der Fläche von etwa vier Quadratmeter sollen in Einkaufszentren in Klein- und Großstädten lokalisiert werden.<sup>16)</sup>

### Immer neue Smartphone-Applikationen

Mitte 2014 kam eine Smartphone-Applikation der Meritum Bank auf den Markt. Sie ermöglicht es Kunden, sich mit der Bank per Sprachsteuerung zu verbinden.

Die Getin Bank dagegen hat Studenten angeboten, in den Studentenausweis die Zahlungsfunktion (Debitkarte) zu integrieren. Die Bank Millenium hat im Jahre 2014 eine neue Applikation für Smartphones eingeführt, die den Bildschirm des Smartphones halbiert. Nach der Verbindung mit der Bank sieht der Bankberater einen Teil des Smartphone-Screens des Kunden, berät ihn und informiert über die neuesten Bankangebote.

### Social Lending auf dem Vormarsch

Die jüngste Tendenz auf dem Finanzmarkt in Polen ist die Entwicklung von E-Anleihen, die in Konkurrenz zum Bankensektor steht. Sie betrifft die Anleihen von kleineren Quoten für die Privatpersonen und auch für die Finanzierung wirtschaftlicher Vorhaben. Der Sektor von E-Anleihen, genannt auch Social Lending, besteht darin, dass die Internetnutzer einander gegenseitig Kredite gewähren. In Polen wird das mit Hilfe von Internetportalen wie Lendico, Koskos.pl, Sekrata.pl, oder Zakra.pl verwirklicht. Schätzungen zufolge werden die Umsätze von Social Lending in Polen im Jahre 2015 etwa 300 Millionen zł (75 Millionen Euro) betragen.

Es gibt auch die Crowdfunding-Portale (zum Beispiel Zrzutka.pl, Polakpotrafi.pl), die eine Alternative für Bankinvestitionskredite bilden. Durch Vermittlung der Portale finanzieren die Internetbenutzer den Anfang wirtschaftlicher Vorhaben und erhalten dafür die Anteile an diesen Unternehmen.<sup>17)</sup>

Ein wesentlicher Faktor für die Schaffung der neuen Bankprodukte war die hohe Akzeptanz der polnischen Bankkonsumenten für Bankproduktinnovationen. Sie ist viel höher als in den EU-Ländern.<sup>18)</sup> Die Konkurrenzstellung der Banken wurde beträchtlich durch andere Marktteilnehmer wie Handelsorganisationen, soziale Internetportale, Unternehmen der E-Commerce und die Unternehmen der Mobilfunk bedroht. Man kann voraussetzen, dass sich entweder die Konkurrenz zwischen den Banken und den oben genannten Unternehmen verstärkt oder es zu strategischen Bündnissen zwischen beiden Seiten kommen wird.

### Fußnoten

- <sup>1)</sup> M. Sajewicz, Jesteśmy bardziej mobilni w bankach, Rzeczpospolita 26. Juni 2014.
- <sup>2)</sup> A. Zółw, Kierunek mobilność, Bank, 5/2014., I. Legenda, Biznes na telefon oraz M. Lemańska, Tablety i smartfony zdobywają polski rynek, Rzeczpospolita, 9. Juni 2014.
- <sup>3)</sup> R. Jesionek, Prognozy dla rynku IT, <http://it-manager.pl/prognozy-dla-ryнку-it/> (odczyt 15. Juni 2014).
- <sup>4)</sup> M. Sajewicz, banki obroniły dobry wynik, Rzeczpospolita 10. Februar 2014, Raport o sytuacji banków w Polsce w 2012 roku oraz Wyniki finansowe banków 2013, [www.finance.egospodarka.pl](http://www.finance.egospodarka.pl) (dostęp 26. Juni 2014).
- <sup>5)</sup> K. Dziewanowska, A. Kacprzak, Marketing doświadczeń, PWN, Warszawa 2013 oraz W. Szewko, Oto pokolenie Y, [www.bankier.pl](http://www.bankier.pl) (odczyt 7. Juli 2014).
- <sup>6)</sup> [www.stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/](http://www.stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/)
- <sup>7)</sup> [www.nbp.pl/systemplacniczy/obrot\\_bezgotowkowy/porownanie\\_U\\_E\\_2012.pdf](http://www.nbp.pl/systemplacniczy/obrot_bezgotowkowy/porownanie_U_E_2012.pdf), M. Kochalska, Rośnie liczba bankomatów w Polsce, [www.wirtualnemedial.pl/artykul/](http://www.wirtualnemedial.pl/artykul/) (dostęp 22. November 2013) oraz W. Grzegorzczak, Retailbanking in Polen, bank and markt, 10/2012.
- <sup>8)</sup> M. Kieźel, Rozwój kart zbliżeniowych w kontekście potrzeb klientów banków detalicznych, Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą, 50/2011.
- <sup>9)</sup> S. K. Łuczak, Wpływ bazy klientów na budowanie relacji banków i dostawców usług masowych, Nauki o Finansach Financial Sciences 3/2013, UE Wrocław.
- <sup>10)</sup> Im Jahre 2013 wurde das strategische Bündnis zwischen Visa und Samsung geschlossen.
- <sup>11)</sup> Banki chcą coraz młodszych klientów, Rzeczpospolita, 13. November 2013.
- <sup>12)</sup> S. Dolecki, Bankowość mobilna, Raport Horyzonty bankowości 2011, Bank 4/2012.
- <sup>13)</sup> H. Machtyłowicz, Z palcem do banku, Bank, 11/2012 oraz M. Złoch, Za dotknięciem palca, Bank, 9/2013.
- <sup>14)</sup> M. Bednarek, Banki wchodzą w księgowość, Gazeta Wyborcza, 9. April 2013.
- <sup>15)</sup> K. Maciążek, Architektura innowacji, Bank, 5/2014
- <sup>16)</sup> Por. M. Duszczyk, Banki stawiają na samoobsługę, Rzeczpospolita, 14. Januar 2014.
- <sup>17)</sup> M. Duszczyk, Internauci lepsi niż bank, Rzeczpospolita, 7. Juni 2014.
- <sup>18)</sup> M. Gawinyński, M. Sieczek, Coraz mniej gotówki, Rzeczpospolita, 19. September 2013.