

Jakub Górka

Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania

e-mail: jgorka@wz.uw.edu.pl

**BANKI, GAFAM, FINTECH
W GOSPODARCE WSPÓLDZIELENIA –
EQUILIBRIUM WSPÓLPRACY I KONKURENCJI**

**BANKS, GAFAM, FINTECH
IN THE SHARING ECONOMY –
COOPERATION AND COMPETITION EQUILIBRIUM**

DOI: 10.15611/pn.2018.531.13

JEL Classification: E42, G21, G23, L10, L21, O31

Streszczenie: Artykuł plasuje się w nurcie badań zajmujących się organizacją rynku i konkurencją w sektorze (*industrial organisation*). Obiektem badań jest sektor usług finansowych, w tym głównie płatniczych i bankowych. Celem pracy jest analiza potencjału nowych graczy z branży FinTech i gigantów technologicznych (BigTech, GAFAM) oraz określenie katalizatorów innowacyjności i czynników wpływających na konkurencję na rynku. Pokazano strategię rozwoju cyfrowych banków pretendentów i mocne strony fintechów i GAFAM. Przedstawiono wizję Amazon Banku. Zastosowanymi w pracy metodami badawczymi są studium przypadków i analiza źródeł wtórnych, m.in. książek, raportów i gospodarczych informacji publicznych. Z analizy wynika, że zmiany technologiczne, prawne i społeczne napędzają gospodarkę współdzielenia. Należy spodziewać się dalszego wzrostu skali powiązań w systemie finansowym opartym na platformach i ekosystemach firm wzajemnie korzystających poprzez interfejsy API ze swoich zasobów i funkcjonalności.

Słowa kluczowe: banki, GAFAM, FinTech, gospodarka współdzielenia, API, konkurencja.

Summary: The article can be placed in the stream of literature on industrial organisation and economics. It takes under scrutiny the financial services sector, including payments and banking. The paper aims to analyse the potential of new players from the FinTech industry and tech giants (BigTech, GAFAM) and to identify the catalysts for innovation and the factors influencing competition on the market. There are presented strategies of challenger banks and the strengths of FinTech and GAFAM, followed by the discussion on the possibility of creating Amazon Bank. Case studies and a desktop research method are used based on books, industry reports and economic information. The analysis shows that the technological, legal and social changes fuel the growth of the sharing economy. The scale of interconnections in the financial system will further increase based on platforms and ecosystems of companies linking to each other through APIs and using reciprocally their resources and functionalities.

Keywords: banks, GAFAM, FinTech, sharing economy, API, competition.

1. Wstęp

Artykuł ma na celu analizę potencjału nowych graczy z branży FinTech i największych na świecie spółek technologicznych (BigTech, GAFAM) oraz określenie katalizatorów innowacyjności i czynników wpływających na konkurencję na rynku usług finansowych. Opisano strategię rozwoju cyfrowych banków pretendentów i scharakteryzowano mocne strony fintechów i GAFAM. Dyskusja koncentruje się wokół problemu o zasadniczym znaczeniu dla banków, gdyż w obszar dla nich do tej pory zarezerwowany wkraczają nowe podmioty. W pracy użyto jako metod badawczych: studium przypadków (case'ów) i *desk research*.

Rośnie konkurencja w sektorze usług finansowych na skutek zmian technologicznych i innowacji wprowadzanych przez podmioty branży FinTech (*Financial Technology*, tj. usługi finansowe świadczone przy użyciu nowych technologii) [He i in. 2017]. Zachowania strategiczne firm sektora bankowego i płatniczego determinują organizację rynku (*industrial organisation*). Kształt usługom finansowym nadają już nie tylko tradycyjne banki o długiej historii działania (*incumbent banks*), lecz również w pełni cyfrowi banki pretendenci (*challenger banks*), niebankowe fintechy (w Europie działające na licencji instytucji płatniczej lub instytucji pieniądza elektronicznego) oraz giganci technologiczni, okreśłani mianem BigTech lub GAFAM (akronim amerykańskich nazw spółek Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft).

Wyłania się nowa forma działalności, opartej na platformach dwu- i wielostronnych, dzięki którym podmioty (gospodarze i osoby fizyczne) mogą dzielić się swoimi zasobami [Poniatowska-Jaksch, Sobiecki (red.) 2016]. Przykładami firm z branży niefinansowej, które korzystają z modelu współdzielenia zasobów, jest platforma Airbnb, łącząca wynajmujących mieszkania z najemcami, oraz platforma Uber, łącząca kierowców z pasażerami. Gospodarka współdzielenia obejmuje też model otwartej bankowości, umożliwiający dostęp podmiotów trzecich do rachunków płatniczych [Kasiewicz 2018]. Eckhardt i Bardhi [2015] piszą wręcz, że to dostęp do zasobów, determinujący niskie koszty i wygodę konsumentów, stanowi o istocie gospodarki współdzielenia. Sundararajan [2016] dowodzi, że coraz częściej podmioty chcą użytkować dany zasób (np. samochód) wtedy, kiedy im jest potrzebny, niekoniecznie zaś muszą mieć go na własność. Ten model gospodarczy manifestuje się w rozmaity sposób i występuje w różnych segmentach rynku (B2C, C2B, B2B). Gospodarka współdzielenia obecnie nabiera tempa, ponieważ jej wzrost napędzany jest szybkim rozwojem technik cyfrowych i Internetu. Gospodarkę współdzielenia określa się też mianem gospodarki współpracy (*collaborative economy*) [Owyang i in. 2013]. Model działania gospodarki współdzielenia jest zakorzeniony w klasycznej ekonomii i nawiązuje swą filozofią do teorii kosztów absolutnych Smitha i teorii kosztów komparatywnych Ricardo. W obecnej, złożonej rzeczywistości gospodarczej wydaje się, że głęboki sens ma specjalizacja i koncentracja na głównym produkcie, którego nie trzeba w całości wytwarzać własnym sumptem, lecz można

korzystać z funkcjonalności i zasobów firm trzecich, które dany komponent usługi są w stanie dostarczyć szybciej i po niższym koszcie lub akceptowalnie szybko i po akceptowalnym koszcie. Wprawdzie gospodarka współdzielenia opiera się na współpracy, bo podmioty wzajemnie wykorzystują swoje zasoby i funkcjonalności, to jednak efektem tego modelu gospodarczego jest intensyfikacja konkurencji, *ergo* tworzy się specyficzne *equilibrium* współpracy i konkurencji. Przykładem jest sytuacja na rynku usług finansowych, na którym obok banków pojawiły się fintechy i GAFAM.

Artykuł składa się z pięciu części. W drugim punkcie wskazano na katalizatory innowacyjności w dyrektywach europejskich oraz na uwarunkowania prawne konkurencji na rynku usług płatniczych i bankowych w Europie i ich implikacje gospodarcze. W trzecim punkcie scharakteryzowano strategię rozwoju banków pretendentów działających w Wielkiej Brytanii i w Niemczech. Czwarty punkt zawiera analizę mocnych stron podmiotów FinTech i GAFAM, coraz silniej konkurujących z bankami w domenie tych ostatnich. Zwłaszcza giganci technologiczni jawią się jako groźna konkurencja, która ma potencjał, by przejąć pełen kontekst relacji z klientem, sprowadzając banki do roli dostawców płynności i podmiotów działających w tle. W tym punkcie wyeksponowano Amazon, największy na świecie sklep internetowy o ekspansywnych aspiracjach, mający wszelkie podstawy do tego, by zbudować własny bank. W piątym punkcie znalazły się wnioski z przeprowadzonej analizy.

2. Katalizatory zmian w prawie europejskim i uwarunkowania systemowe

W Europie można wskazać na dwa katalizatory innowacyjności i jednocześnie czynniki istotnie wpływające na wzrost konkurencji na rynku płatniczym i bankowym.

Są to:

- wprowadzenie instytucji płatniczej jako nowej kategorii dostawcy usług płatniczych pierwszą dyrektywą o usługach płatniczych (PSD1, *Payment Services Directive* 2007),
- wprowadzenie usługi inicjowania płatności (PIS, *Payment Initiation Service*) i usługi informacji o rachunku (AIS, *Account Information Service*) drugą dyrektywą o usługach płatniczych (PSD2, *Payment Services Directive* 2015).

Wpływ wprowadzenia usług inicjowania płatności i informacji o rachunku na rynek płatniczy i bankowy będzie można ocenić dopiero w przyszłości. PSD2 wprawdzie weszła w życie 13 stycznia 2018 r., ale otwarcie rachunków płatniczych nastąpi dopiero w 2019 r., najpóźniej we wrześniu, kiedy to wejdzie w życie standard techniczny wydany na podstawie PSD2, dotyczący silnego uwierzytelnienia i bezpiecznej komunikacji między podmiotami trzecimi (niebankowe instytucje

i banki) a podmiotami prowadzącymi rachunki płatnicze (głównie banki). Zgodnie z PSD2 wymienione usługi będą działały bez umowy, a podmiot prowadzący rachunek płatniczy nie będzie miał prawa obciążać za nie prowizją podmiotu trzeciego.

Na skutek wprowadzenia przez PSD1 kategorii instytucji płatniczej, a wcześniej dyrektywą o pieniądzu elektronicznym kategorii instytucji pieniądza elektronicznego na rynku europejskim powstało tysiące podmiotów świadczących usługi płatnicze i emitujących pieniądź elektroniczny, które zostały prawnie uregulowane i mogły konkurować z bankami komercyjnymi. Z badań rynku przeprowadzonych na zlecenie Komisji Europejskiej przez London Economics i in. [2013] wynika, że instytucje płatnicze świadczyły szereg usług: przekazy pieniężne, pośredniczenie w transferze pieniądza, wydawanie instrumentów płatniczych, *acquiring* (działalność obsługi akceptantów płatności przez agentów rozliczeniowych), zarządzanie siecią bankomatów, wymiana walut itp. Jednak żadna z instytucji płatniczych nie prowadziła rachunku płatniczego.

Zidentyfikowano trzy bariery systemowe, stojące na drodze do zrównania warunków konkurowania niebankowych z bankowymi dostawcami usług płatniczych [Górka 2016]:

1. Brak możliwości uzyskania statusu uczestnika bezpośredniego systemów płatności wysokokwotowych (np. SORBNET2) i systemowo ważnych systemów płatności detalicznych (np. ELIXIR).
2. Brak możliwości otwarcia rachunku w banku centralnym.
3. Brak prawa do własnych identyfikatorów i numerów rozliczeniowych, a w konsekwencji brak możliwości nadawania własnych numerów IBAN klientom.

Owe trzy bariery są ze sobą powiązane. W większości krajów europejskich trzecia już nie występuje. W Polsce przestała istnieć w 2017 r., kiedy to wydano stosowne rozporządzenie Ministra Finansów. Pierwszym niebankowym dostawcą usług płatniczych z własnym numerem rozliczeniowym został Zakład Ubezpieczeń Społecznych (60000002), który w styczniu 2018 r. z sukcesem wprowadził e-Składkę (jeden przelew do ZUS), tworząc jednolity standard identyfikacji płatnika na bazie 26-cyfrowego Numeru Rachunku Bankowego.

Dwie pierwsze bariery są uwarunkowane dyrektywą o ostateczności rozrachunku, która w katalogu bezpośrednich uczestników tzw. desygnowanych systemów płatności nie wymienia instytucji płatniczych. Jednak nie przeszkodziło to Bankowi Anglii w kwietniu 2018 r. (a mimo decyzji o Brexicie Wielka Brytania nadal pozostaje jeszcze członkiem Unii Europejskiej) umożliwić niebankowemu dostawcy usług płatniczych TransferWise otwarcie rachunku w banku centralnym i bezpośredni dostęp do systemu płatności natychmiastowych Faster Payments. Jest to precedens, który – jak należy mieć nadzieję – wywrze wpływ na politykę innych banków centralnych, w tym NBP. Obie bariery powodują konieczność korzystania przez instytucje płatnicze z usług pośredniczących banków. To oznacza, że zawsze są one uzależnione od banku prowadzącego im rachunek.

3. Strategia rozwoju banków pretendentów (*challenger banks*)

W Wielkiej Brytanii, która tradycyjnie jest inkubatorem innowacji, i w Niemczech kilka banków pretendentów rzuciło rękawicę tradycyjnym bankom (takim jak Lloyds, Barclays, RBS, HSBC, Deutsche Bank), wchodząc z nimi w bezpośrednią konkurencję w usługach stanowiących rdzeń działalności bankowej, tj. prowadzeniu rachunków płatniczych i działalności depozytowo-kredytowej. Atom Bank, Tandem Bank, Monzo, Starling Bank, Revolut (wszystkie z Wielkiej Brytanii) i N26 (z Niemiec) zebrały w latach 2014-2017 ponad 1 mld dolarów amerykańskich finansowania i pozyskały ponad 2,5 mln klientów w Europie [CB Insights 2018]. Udało im się to m.in. dzięki temu, że:

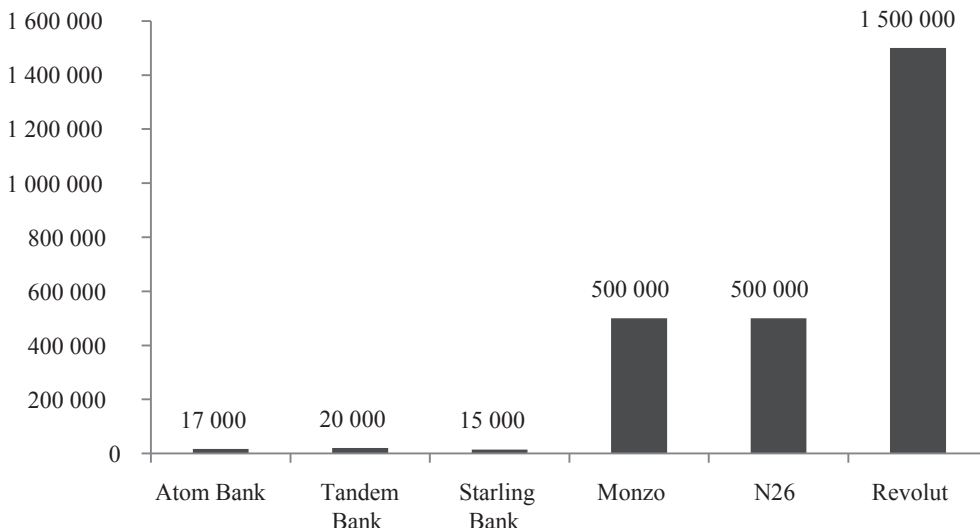
- wykorzystują nowe technologie,
- działają w pełni cyfrowo, bez oddziałów (w efekcie mają niski wskaźnik kosztów do dochodów, C/I),
- obsługują głównie młodych klientów (milenialsów) i wykluczonych cyfrowo, którym wystarczy dostęp do banku przez smartfon lub komputer,
- skalują działalność przez API (*Application Programming Interface*), czyli interfejsy programistyczne, które pozwalają użyć funkcjonalności firm trzecich bez budowania samodzielnie usług od podstaw,
- tworzą partnerstwa z innymi firmami z branży FinTech,
- wykorzystują paszport europejski (jednolitą licencję na obszarze UE).

W 2018 r. banki pretendenci poszerzały swoją działalność o kolejne kraje europejskie, a nawet wchodziły na rynek amerykański (Revolut, N26, Monzo). Wszystkie szykują się też na moment, kiedy do zwiększenia skali i opłacalności swojego biznesu będą mogły wykorzystać na terenie UE usługi inicjowania płatności (PIS) i informacji o rachunku płatniczym (AIS).

Mimo podobieństw wymienione neobanki nie rozwijały się wg identycznej strategii. Starling Bank, Monzo, N26, Revolut zaoferowały przede wszystkim usługę rachunku płatniczego z dowiązaną kartą płatniczą. Formalnie nie zawsze był to rachunek płatniczy w rozumieniu prawnym, ale funkcjonalnym (choć też w sposób ograniczony – *vide* poprzedni punkt artykułu). Czasami był to z początku rachunek karty przedpłaconej, później obudowany w ramy prawne usługi rachunku płatniczego. W przypadku Revoluta zmiana ta ma dopiero nastąpić w 2018 r. Z kolei Tandem Bank zaoferował klientom karty kredytowe z ubezpieczeniem, a Atom Bank pożyczki konsumenckie i hipoteczne oraz rachunki biznesowe (B2B).

Z rysunku 1 można odczytać, który z banków pretendentów był najbardziej skuteczny w pozyskaniu klientów.

Revolutowi do końca grudnia 2017 r. udało się zdobyć imponującą liczbę 1,5 mln klientów (w maju 2018 r. było to już ponad 1,7 mln klientów). Nie bez znaczenia dla strategii wzrostu Revoluta było to, że nie ubiegał się od razu o licencję bankową. Trwający ok. 2 lat proces ubiegania się o nią istotnie spowolnił rozwój Atom Banku, Starling Banku i Tandem Banku. Revolut wybrał szybszą drogę, tj. najpierw uzyskał



Rys. 1. Liczba klientów banków pretendentów (*challenger banks*) na koniec 2017 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [CB Insights 2018].

licencję instytucji pieniądza elektronicznego i dopiero w grudniu 2017 r. rozpoczął starania o licencję bankową. Podobną ścieżką podążyły inne podmioty branży FinTech, jak ZOPA czy Klarna, które początkowo działały bez licencji bankowej i dopiero później o nią wystąpiły. Wydaje się, że młodym fintechom w fazie wzrostu licencja bankowa może przeszkadzać w szybkiej ekspansji, natomiast staje się przydatna, a nawet konieczna od pewnego momentu rozwoju i skali biznesu. Zwiększa możliwości działania i wiarygodność instytucji. Niemniej jednak po jej uzyskaniu neobanki (banki pretendenci) nadal pozostają odrębną grupą wśród banków.

4. Mocne strony FinTech i GAFAM

Przyjmuje się zazwyczaj, że spółki FinTech są innowacyjnymi podmiotami niebankowymi, które w Europie funkcjonują na podstawie licencji instytucji płatniczej, instytucji pieniądza elektronicznego lub nawet bez licencji, jedynie w oparciu o alians strategiczny z bankiem. Małe fintechy są słabszymi podmiotami w negocjacjach z bankami komercyjnymi. Natomiast siła przetargowa spółek BigTech (GAFAM) wobec banków jest nieporównywalnie wyższa.

4.1. FinTech

Revolut, a także m.in. IgoriaCard, DiPocket, TransferWise, Bnext, Curve reprezentują dynamicznie się rozwijającą grupę europejskich fintechów. Mocnymi stronami tych młodych niebankowych spółek aktywnych w sferze usług płatniczych są:

- elastyczność i zwinność (*agility*),
- brak ciężaru regulacyjnego właściwego bankom i brak obciążenia wynikającego z rozbudowanej struktury organizacyjnej i trudno adaptowalnej, niemodułowej architektury informatycznej (IT),
- dostosowanie usług do potrzeb klienta w maksymalnie wygodny sposób, zapewnienie doświadczenia użytkownika (UX, *user experience*) na bardzo wysokim poziomie,
- świadczenie usług jedynie w środowisku elektronicznym i mobilnym (*electronic, mobile only*), szybki *on-boarding* klienta (zdalna weryfikacja tożsamości, pozyskanie danych osobowych i włączenie do grona klientów),
- wykorzystanie ekosystemu *plug-and-play*, tj. funkcjonalności, zasobów i usług banków i innych firm (często automatycznie poprzez interfejsy technicznie – API),
- przejrzyste cenniki, niskie prowizje, niskie koszty usług dla użytkowników,
- dobra promocja, PR, marketing szeptany i powiew świeżości, zjednujący klientów otwartych na innowacje, ucyfrowionych, nowoczesnych, młodych.

Powyższe mocne strony są wzbogacane określoną wartością dodaną. Wymienione w tym podpunkcie artykułu fintechy często budują swój sukces na kontaktach walutowych. Revolut zapewnia obsługę rachunków w 25 walutach i przeliczenia po kursie międzybankowym. Co więcej, Revolut pozwala płacić klientom wydaną przez siebie kartą płatniczą międzynarodowej organizacji płatniczej Mastercard lub Visa, której rachunek można błyskawicznie zasilić z innej złotowej karty płatniczej, utrzymując saldo w złotych. Przeliczenie odbywa się w momencie bezgotówkowej transakcji płatniczej (lub wypłaty gotówki w bankomacie za granicą) po kursie międzybankowym. Klient unika kosztu spreadu walutowego, który istotnie podraża usługę płatności walutowej oferowaną przez banki. IgoriaCard to polska spółka, która na bazie swojego kantoru internetowego Trejdoo zaoferowała podobną, choć póki co o mniejszej funkcjonalności, usługę do Revoluta. Podobnie TransferWise, którego podstawowa działalność polegała dotychczas na umożliwieniu użytkownikom tanich transgranicznych przelewów walutowych, wprowadził rachunek wielowalutowy „bez granic” z kartą debetową Mastercard.

4.2. GAFAM

Obecnie używany akronim GAFAM lub GAFA odnosi się do spółek z siedzibą w USA i notowanych na amerykańskich giełdach. Jednak tę grupę globalnych gigantów technologicznych można rozszerzyć o koreańskiego Samsunga lub chińskiego Huawei, ewentualnie inne korporacje (np. LG, Sony, Xiaomi, itp.). Mocnymi stronami GAFAM są:

- bardzo wysokie zasoby finansowe (sięgające kwoty nawet powyżej biliona dolarów w gotówce i płynnych aktywach, jeżeli definicję grupy GAFAM potraktujemy rozszerzająco),

- przewaga technologiczna (w usługach chmury obliczeniowej, systemów operacyjnych, sprzętu elektronicznego, sztucznej inteligencji itp.),
- świetny UX, dopasowanie usług do potrzeb i preferencji klienta,
- bogata baza danych o klientach i możliwości *big data* i *data analytics*,
- ciągła obecność w mediach, umiejętny marketing, szeroka promocja, PR,
- stały kontakt z liczną grupą klientów, którzy korzystają z określonych usług GAFAM,
- dobre nastawienie do firmy wśród licznej grupy klientów (choć nie brakuje też osób z negatywnym nastawieniem),
- doświadczenie poza usługami finansowymi (każda firma technologiczna ma świetnie prosperujący biznes podstawowy poza usługami finansowymi).

Te przewagi GAFAM sprawiają, że nawet największe banki na świecie obawiają się ich wejścia w sektor usług bankowych i finansowych. Coraz wyraźniej rysuje się przewaga GAFAM na rynku usług sztucznej inteligencji (SI lub AI, *Artificial Intelligence*), zwłaszcza dobrze radzi sobie SI Amazonu (Alexa) i Google'a (Google Assistant), ale rozwinięta jest też SI Apple'a (Siri), Microsoftu (Cortana) i Samsunga (Bixby). Jest prawdopodobne, że w przyszłości klienci w kontaktach z bankiem będą posługiwali się pośrednikiem w postaci któregoś asystenta SI. O ile z badań rynkowych w Polsce (np. przeprowadzonych na zlecenie banku Millennium lub na zlecenie niebankowego dostawcy usług płatniczych BlueMedia) wynika, że większość Polaków z dystansem podchodzi do usług płatniczych i bankowych świadczonych przez GAFAM lub niebankowe podmioty, o tyle już w Stanach Zjednoczonych pojawiły się badania rynkowe (np. BI Intelligence 2018) pokazujące, że większość amerykańskich mileniśców ufałaby bardziej GAFAM jako dostawcy usługi finansowej takiej jak rachunek płatniczy lub pożyczka niż swojemu dotychczasowemu bankowi. Na świecie, w tym także w Polsce, w płatnościach mobilnych rośnie wykorzystanie rozwiązań spółek BigTech (np. Google Pay, Apple Pay, Samsung Pay). Okazuje się zatem, że wielu klientów nie ma nic przeciwko temu, by ich pośrednikiem finansowym w płatnościach był gigant technologiczny, a nie bank.

4.3. Wizja Amazon Banku

Amazon jest największym na świecie sklepem internetowym i platformą handlu elektronicznego. W ciągu trzech lat podwoił swoje przychody do kwoty 178 mld dolarów za 2017 r. (dane publiczne udostępniane przez spółkę). Jego sprzedaż w USA stanowiła 4% sprzedaży detalicznej i 44% sprzedaży w handlu elektronicznym. Wartość rynkowa Amazonu na koniec 2017 r. wyniosła ok. 700 mld dolarów, czyli więcej niż dwóch największych banków amerykańskich razem wziętych (JP Morgan Chase i Bank of America).

Według sondy przeprowadzonej w lutym 2018 r. przez LendEDU na próbie 1000 Amerykanów¹ 45% wyraziło chęć używania, jako swojego podstawowego,

¹ <http://www.bankingexchange.com/news-feed/item/7412-bank-with-amazon-sure> (12.05.2018).

bieżącego rachunku płatniczego stworzonego przez Amazon (gdyby taki powstał); 16% zapytanych Amerykanów odpowiedziało „nie”, a 39% było niezdecydowanych. Wyniki sondażu dowodzą, że obawy banków i spekulacje mediów nt. wizji powstania Amazon Banku w 2018 r. mają solidne podstawy.

Amazon już obecnie oferuje usługi finansowe: karty kredytowe i przedpłacone/quasi-debetowe Amazon Cash wraz z programem lojalnościowym Amazon Prime Reload. Amazon w ramach swojego ekosystemu wprowadził w modelu *one-click* metodę wygodnej płatności online – Amazon Pay. Ponadto udziela pożyczek firmom z własnej platformy w USA, Wielkiej Brytanii i Japonii na kwotę od 1 tys. do 750 tys. dolarów. Decyzja kredytowa i wypłata środków następuje w 24 h. Od 2011 r. wartość udzielonych pożyczek wyniosła ponad 3 mld dolarów. Jest to na razie niewiele, porównując do akcji kredytowej np. JP Morgan Chase, ale wskazuje, że Amazon mógłby podjąć próbę szybkiej ekspansji w tym segmencie.

5. Zakończenie

Amazon, podobnie jak inne spółki BigTech, dysponuje wystarczająco dużymi środkami finansowymi, by wzorem Tesco utworzyć własny bank. Wydaje się jednak, że GAFAM bardziej zależy na danych klientów i na tym, by opanować pełen kontekst interakcji i relację z klientem. Ich celem jest, by użytkownik zawsze widział spółkę technologiczną jako partnera i miał wrażenie, że to ona dostarcza mu wszystkich usług, w tym finansowych. W takiej sytuacji bank zostaje sprowadzony do roli dostawcy płynności i innych usług wspierających działalność gigantów technologicznych.

Inicjatywę w usługach płatniczych i bankowych przejmują też młode i prężne fintechy, które na obszarze UE w początkowej fazie działalności wybierają często formę prawną instytucji płatniczej lub instytucji pieniądza elektronicznego, a dopiero później przekształcają się w (neo)banki.

Podwaliny prawne otwartej bankowości w Europie położone dyrektywą PSD2 są czynnikiem o potencjalnie istotnym wpływie na konkurencję i innowacyjność rynku płatniczego i bankowego. W sektorze finansowym nie ma odwrotu od gospodarki współdzielenia opartej na API, w której firmy wzajemnie korzystają ze swoich zasobów i funkcjonalności. Skala powiązań w tym ekosystemie *plug-and-play* będzie tylko rosła.

Nowa rzeczywistość wymaga od banków elastyczności, ale jednocześnie stwarza szanse. Banki mogą wiele skorzystać na partnerstwie z fintechami, które też o wiele łatwiej przejąć kapitałowo niż przedstawiciele GAFAM. W tym drugim przypadku to tradycyjne banki mogłyby się stać obiektem akwizycji GAFAM. Korzyścią tradycyjnych banków ze współpracy z fintechami jest dostęp do nowych pomysłów i innowacji, redukcja *time-to-market* (czasu do komercyjnego wdrożenia usługi), wyższa efektywność kosztowa, nowe źródła dochodu, lepsze UX klienta.

Pozytywną konkluzją z przeprowadzonych analiz jest to, że głównym beneficjentem zwiększonej konkurencji i innowacji w systemie finansowym jest konsument i klient. Rośnie koszt jego utrzymania, ale za to spada koszt jego pozyskania.

Literatura

- CB Insight, 2018, *The Challenger Bank Playbook: How 6 Digital Banking Startups Are Taking On Retail Banking*, <https://www.cbinsights.com/research/challenger-bank-strategy/> (12.05.2018).
- Druga dyrektywa o usługach płatniczych (PSD2), Directive (EU) 2015/2366 of the European Parliament and of the Council of 25 November 2015 on payment services in the internal market repealing Directive 2007/64/EC, OJ L 337.
- Eckhardt G., Bardhi F., 2015, *The sharing economy isn't about sharing at all*, Harvard Business Review, January 28, <https://hbr.org/2015/01/the-sharing-economy-isnt-about-sharing-at-all> (31.07.2018).
- Górka J., 2016, *IBANs or IPANs? Creating a level playing field between bank and non-bank payment service providers*, [w:] *Transforming Payment Systems in Europe*, ed. J. Górka, Palgrave Macmillan, London.
- He D., Leckow R., Haksar W., Mancini-Griffoli T., Jenkinson N., Kashim M., Khiaonarong T., Rochon C., Tourpe H., 2017, *Fintech and Financial Services: Initial Considerations*, International Monetary Fund Staff Discussion Note, no. 5, June (SDN/17/05).
- Kasiewicz S., 2018, *PSD2 krytyczny przystanek na drodze do nowej ery bankowości*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- London Economics and iff in association with PaySys, 2013, *Study on the impact of Directive 2007/64/EC on payment services in the internal market and on the application of Regulation (EC) NO 924/2009 on cross-border payments in the Community*, February, http://ec.europa.eu/finance/payments/docs/framework/130724_study-impact-psd_en.pdf (12.05.2018).
- Owyang J., Tran C., Silva C., 2013, *The Collaborative Economy*, Altimeter Report, <http://www.collaboriamo.org/media/2014/04/collabecon-draft16-130531132802-phpapp02-2.pdf> (31.07.2018).
- Pierwsza dyrektywa o usługach płatniczych (PDS1), Directive (EU) 2007/64/EC of the European Parliament and of the Council of 13 November 2007 on payment services in the internal market repealing Directive 97/5/EC, OJ L 319/1.
- Poniatowska-Jaksch M., Sobiecki R. (red.), 2016, *Sharing Economy (gospodarka współdzielenia)*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Sundararajan A., 2016, *The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*, The MIT Press, Cambridge.