

Ewolucja strategii dystrybucji na rynku usług bankowych

Łukasz Dwojak

Koniec XX i początek XXI wieku to okres rosnącej roli dystrybucji w ramach strategii marketingowej banku. W sytuacji spadku marż i trudności ze znacznym zwiększeniem dochodów pozaodsetkowych, braku nowych rozwiązań produktowych, które mogłyby istotnie przyczynić się do wzrostu zysków banków, dystrybucja miała umożliwić instytucjom finansowym wyróżnienie się na rynku i uzyskanie przewagi nad konkurencją. Było to możliwe dzięki zwiększeniu liczby kanałów dystrybucji, w tym m.in. poprzez powstanie zupełnie nowych form sprzedaży, wykorzystujących wyłącznie kanały elektroniczne. Dynamiczny rozwój tych kanałów dystrybucji był możliwy dzięki ogromnemu postępowi technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, upowszechnieniu dostępu do Internetu oraz telefonii komórkowej.

Celem artykułu jest przedstawienie ewolucji roli dystrybucji w strategii marketingowej banku, zmiany sposobu jej postrzegania przez banki: z tradycyjnego, biorącego pod uwagę punkt widzenia sprzedawcy produktów (tj. podejścia producenta), na punkt widzenia klienta (tj. podejście marketingowe), oraz zasygnalizowanie nowych tendencji rozwoju poszczególnych rodzajów kanałów dystrybucji.

Rola strategii dystrybucji jako elementu składowego marketingu-mix

Podstawowym zadaniem strategii dystrybucji jest umożliwienie podmiotowi gospodarczemu realizacji

planów sprzedaży, poprzez stworzenie kanałów dostępu do jego produktów i zaoferowanie ich w optymalnym sposób, a więc w odpowiedniej formie oraz we właściwym miejscu i czasie. Instrumenty i działania związane z dystrybucją, stosowane przy planowaniu i organizowaniu działalności na rynku, nie występują samodzielnie, lecz łącznie z pozostałymi instrumentami i działaniami wykorzystywanymi w sprzedaży¹.

W wielu współczesnych opracowaniach z dziedziny teorii marketingu dystrybucja jest traktowana jako synonim komfortu zakupu. Jest to zasadnicza zmiana w podejściu do tego zagadnienia, gdyż wcześniej dystrybucję ujmowano wyłącznie jako sposób dostarczenia produktu klientowi. Myślenie w kategoriach komfortu zakupu oznacza zmianę perspektywy na punkt widzenia klienta, dla którego sposób i czas dostarczenia usługi są ważnymi kryteriami w procesie podejmowania decyzji kupna².

Wzrost znaczenia dystrybucji w strategii marketingowej znajduje odzwierciedlenie w jej coraz większym oddziaływaniu na pozostałe instrumenty marketingowe. Wpływ ten jest różnorodny, lecz dotyczy każdego z czterech pozostałych elementów mieszanki marketingowej. Relacje te przedstawia schemat.

W wyniku wzrostu liczby kanałów dystrybucji pojawiła się możliwość różnicowania cen produktu w zależności od kanału sprzedaży. Szczególnie duże możli-

¹ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek: *Marketing*. Warszawa 1998 PWE, s. 359.

² B.W. Żurawik: *Marketing usług finansowych*. Warszawa 1999 Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 204.

Schemat 1 Oddziaływanie strategii dystrybucji na pozostałe elementy marketingu-mix



Źródło: opracowanie własne.

wości stwarza posiadanie przez bank nowoczesnych i efektywnych kosztowo elektronicznych kanałów dystrybucji, umożliwiających znaczne uelastycznienie prowadzonej polityki cenowej poprzez zróżnicowanie cen jednostkowych wybranych rodzajów transakcji w zależności od ich kanału dystrybucji, np.: przelew papierowy realizowany w oddziale – wyższa cena, przelew elektroniczny – niższa cena, wypłata gotówki w kasie – pobranie opłaty, wypłata w bankomacie – bezpłatna. Innym przykładem wpływu dystrybucji na politykę cenową banku może być ustalanie innych cen produktów bankowych oferowanych przez pośrednie kanały dystrybucji, np. przez pośredników kredytowych. Zwykle jest tak, że np. produkt kredytowy (pożyczka gotówkowa lub kredyt ratalny) jest u pośrednika droższy niż w ofercie banku. Możliwa jest jednak sytuacja, że dzięki swojej sile przetargowej i liczbie sprzedawanych kredytów pośrednik może wynegocjować dla swoich klientów cenę niższą od standardowo oferowanej przez bank.

W zakresie strategii promocji rozwój zdalnych kanałów dystrybucji daje bankowi szansę na zmianę jego wizerunku i sposobu postrzegania marki, poprzez wprowadzenie do nich innowacyjności, elastyczności, szybkości działania czy nowoczesności, które łączą się z wykorzystaniem najnowocześniejszej technologii informatycznej. Takie odświeżenie marki i wizerunku może znacznie poprawić pozycję rynkową banku, umożliwić dotarcie do nowych segmentów klientów (młodzi, dobrze wykształceni, bez oporów korzystający z kanałów elektronicznych, osiągający ponadprzecięt-

ne dochody) oraz korzystnie wyróżnić bank na tle tradycyjnych banków. Ponadto bank może stosować w kampaniach promocyjnych nowe formy komunikacji z klientem, wykorzystujące Internet czy telefony komórkowe.

Nowości w strategii produktu wynikające ze wzrostu liczby kanałów dystrybucji polegają na wykorzystaniu zdalnych kanałów dystrybucji do rozszerzenia funkcji wybranych produktów bankowych. W przypadku rachunku osobistego mogą to być np.: otrzymywanie za pośrednictwem SMS-a informacji o operacji na rachunku (wzrost bezpieczeństwa), zamówienie karty płatniczej przez Internet (wygoda klienta) lub samodzielna realizacja poleceń przelewu przez klienta (wybór czasu realizacji transakcji oraz oszczędność kosztów – taki przelew jest tańszy niż w oddziale).

W zakresie strategii personelu korzyści klienta wynikające z udostępnienia mu dodatkowych kanałów dystrybucji produktów bankowych są największe. Elektroniczne kanały dystrybucji, za których pośrednictwem przeprowadza się obecnie zdecydowaną większość rozliczeń, uwolniły pracowników od realizacji prostych transakcji i umożliwiły im skoncentrowanie się na poprawie jakości obsługi klientów i doradztwie w trakcie sprzedaży. Przyczynia się to do wzrostu zadowolenia klientów oraz zwiększenia sprzedaży, a w rezultacie do zwiększenia zysków banku.

Oceniając znaczenie relacji pomiędzy strategią dystrybucji a pozostałymi składnikami marketing-mix, za najważniejsze z nich należy uznać te, które przyczyniają się do poprawy pozycji konkurencyjnej banku

w długim okresie. Możemy do nich zaliczyć wizerunek banku (element promocji) oraz poprawę jakości usług (bezpośredni związek z polityką personelu)³. Dystrybucja może się przyczynić do uzyskania przewagi konkurencyjnej tylko w krótkim okresie, ze względu na możliwość kopiowania nowych rozwiązań dystrybucyjnych przez konkurentów oraz powszechną dostępność technologii koniecznej do budowy nowoczesnych kanałów dystrybucji.

Podział i rodzaje kanałów dystrybucji

Bank może sprzedawać swoje produkty poprzez dwa podstawowe rodzaje kanałów dystrybucji:

1) bezpośredni – sprzedaż prowadzą pracownicy banku w sieci placówek bankowych lub za pomocą bankomatów, telefonów, komputerów, sprzedaży pocztowej (wysyłkowej),

2) pośredni – między bankiem a klientem występuje jeden lub kilku pośredników, np. pośrednicy kredytowi⁴.

Wybór kanału dystrybucji zależy od następujących czynników:

- rodzaju produktu,
- jego ceny,
- konkurencji,
- możliwości finansowych,
- typu klienta oraz jego potrzeb,
- doświadczenia i wiedzy pracowników o sposobie dostarczenia usługi,
- zaawansowania technologicznego banku.

Specyfika produktu finansowego, jego indywidualne cechy i funkcje określają stopień bezpośredniości kanału oraz jego długość. Im bardziej skomplikowany jest produkt tym większa konieczność osobistego kontaktu klienta z pracownikiem banku⁵.

Wyzwaniem dla banku przy planowaniu dystrybucji produktów jest stworzenie strategii uwzględniającej wszystkie wymienione czynniki, która stwarza najlepszy, tj. najdogodniejszy z punktu widzenia klienta, sposób zakupu usługi bankowej. Podstawą przygotowania strategii dystrybucji powinna być precyzyjna segmentacja klientów, uwzględniająca w szczególności ich wrażliwość cenową, potrzebę kontaktu z pracownikiem banku, skłonność do korzystania z nowoczesnej technologii informatycznej w relacji z bankiem oraz ograniczenia czasowe (potencjalną porę załatwiania spraw finansowych). Błędna strategia dystrybucji może spowodować, że klient nie będzie mógł kupić produktu, np. ze względu na brak placówki bankowej w akceptowalnej

dla niego odległości, lub kupi go drożej w banku konkurencyjnym, który umożliwi mu zawarcie transakcji w sposób dla niego najkorzystniejszy.

Do sprzedaży produktów niezbędna jest odpowiednia infrastruktura. Składają się na nią trzy podstawowe elementy:

- miejsca sprzedaży, a więc instytucje i placówki bankowe lub zlokalizowane poza bankiem,
- urządzenia służące sprzedaży, przede wszystkim bankomaty,
- sieć połączeń telekomunikacyjnych (przewodowych i bezprzewodowych).

Pojęcie kanałów dystrybucji wiąże się z pierwszymi dwoma rodzajami infrastruktury. Gdy bank jest właścicielem miejsc sprzedaży i (lub) bankomatów, możemy stwierdzić, że ma on bezpośrednie kanały dystrybucji. Jeżeli natomiast z powodu ich braku musi korzystać z miejsc sprzedaży i bankomatów innych instytucji finansowych, wówczas mamy do czynienia z kanałami pośrednimi⁶.

Kanały bezpośrednie są podstawowym sposobem dystrybucji usług bankowych. Wynika to z samej istoty działania banku jako instytucji zaufania publicznego. Pojęcie banku jest przez klientów kojarzone z miejscem (tj. oddziałem banku), w którym jego pracownicy oferują produkty finansowe. Taki sposób działania banków kształtował się przez wiele lat i dlatego zmiana oczekiwań klientów jest bardzo trudna.

M. Pluta-Olearnik podzieliła rodzaje placówek bankowych na cztery podstawowe kategorie: oddział, ekspozyturę, filię i punkt bankowy⁷. Oprócz nich niektóre banki mają jeszcze przedstawicielstwa, wydziały zamiejscowe i agencje.

Poszczególne rodzaje placówek różnią się przede wszystkim zakresem prowadzonej działalności oraz rodzajem oferowanych produktów. Podstawową jednostką organizacyjną banku jest oddział. Najczęściej prowadzi on pełną obsługę klientów detalicznych i podmiotów instytucjonalnych. Filia to jednostka podlegająca oddziałowi, ze względu na fakt, że z jego pomocą dokonuje wszystkich niezbędnych rozliczeń. Agencje i punkty bankowe, zatrudniające od 2 do 8 pracowników, wykonują jedynie operacje kasowe związane z bieżącą obsługą wkładów oszczędnościowych i przekazów na konta osobiste⁸.

Pogłębioną analizę podziału kanałów dystrybucji przedstawia w swoim opracowaniu W. Grzegorzcyk⁹. Dzielnice kanały sprzedaży produktów bankowych na bezpośrednie i pośrednie, autor dokonuje następnie ich dalszego podziału.

³ Szerzej na temat źródeł przewagi konkurencyjnej patrz: J. Harasim: *Strategie marketingowe w osiąganiu przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej*. Katowice 2004 Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

⁴ M. Pluta-Olearnik: *Marketing usług bankowych*. Warszawa 1999 PWE, s. 90.

⁵ B.W. Żurawik: *Marketing ...*, op.cit., s. 210.

⁶ L. Mazurkiewicz: *Marketing bankowy*. Warszawa 2002 Difin, s. 180.

⁷ M. Pluta-Olearnik: *Marketing ...*, op.cit., s. 93.

⁸ Tamże, s. 93-94.

⁹ W. Grzegorzcyk: *Strategie marketingowe banków*. Warszawa 1997 Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 96.

W ramach kanałów bezpośrednich usługi bankowe mogą być oferowane w stacjonarnych punktach sprzedaży (np. placówkach banku) lub w punktach niestałych. Sprzedaż stacjonarna może przybierać formę scentralizowanej (w centrali banku) lub zdecentralizowanej (w oddziałach). Z kolei sprzedaż produktów banku w niestałych punktach sprzedaży może odbywać się:

- poprzez sprzedaż bezpośrednią w siedzibie lub domu klienta, dokonywaną przez pracowników banku,
- w ruchomych (samochodowych) punktach sprzedaży.

Do stacjonarnej sprzedaży produktów bankowych zaliczono również sprzedaż przez telefon, za pośrednictwem poczty, systemów bankowości elektronicznej oraz automatów bankowych.

Sprzedając produkty poprzez kanały pośrednie, banki współpracują z firmami ubezpieczeniowymi oraz podmiotami zajmującymi się doradztwem finansowym. Podstawowym celem nawiązania takiej współpracy było kompleksowe zaspokajanie potrzeb finansowych klientów dzięki oferowaniu pełnego wyboru usług w jednym miejscu¹⁰.

Nieco inny podział kanałów dystrybucji proponuje L. Mazurkiewicz¹¹. Do kanałów bezpośrednich zaliczył on:

- 1) oddziały banku sprzedające wszystkie produkty oferowane przez bank,
- 2) filie (ekspozytury), dostarczające większość produktów z oferty banku,
- 3) agencje (punkty bankowe), oferujące tylko podstawowe rodzaje produktów oraz wybrane typy transakcji,
- 4) bankomaty, posadowione w przedstawionych wcześniej lokalizacjach oraz poza nimi, jako urządzenia wolno stojące.

W przypadku kanałów pośrednich w sprzedaży mogą uczestniczyć następujący pośrednicy:

- 1) placówki innych banków wraz z ich sieciami bankomatowymi,
- 2) instytucje finansowe, np. firmy ubezpieczeniowe, leasingowe czy biura maklerskie,
- 3) pośrednicy kredytowi oraz podmioty gospodarcze zajmujące się sprzedażą ratalną,
- 4) sieci placówek pocztowych,
- 5) przedsiębiorstwa handlowe, ze szczególnym uwzględnieniem sieci hipermarketów.

Zdaniem autora, przedstawione podziały kanałów dystrybucji można uzupełnić, rozwijając definicję kanałów bezpośrednich i uwzględniając wykorzystanie nowoczesnych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, np. Internetu, bankowości telefonicznej i mobilnej, telewizji czy *home-bankingu*. Wszystkie te kanały dystrybucji, nie angażując bezpośrednio pra-

owników banku (oprócz serwisu telefonicznego działającego w tzw. systemie operatorskim), służą do sprzedaży produktów bankowych. Ich rola w generowaniu dochodów banków stale rośnie i w przyszłości może się zwiększać dzięki rozwojowi poszczególnych kanałów i dodawaniu do nich nowych funkcji.

Wymienione rodzaje punktów sprzedaży produktów bankowych tworzą sieć sprzedaży. Noszą one nazwę uczestników kanałów. Każdy uczestnik kanału jest zaangażowany w wykonanie następujących przepływów:

- informacji o produkcie,
- informacji o rynkach, panującej na nich sytuacji, konkurentach i innych uczestnikach rynku,
- promocji, w celu przekazania informacji o produktach i nakłonienia do ich nabycia,
- negocjacji, w celu zawarcia porozumień,
- zamówień,
- prawa własności¹².

Tak szeroki zakres przepływu wynika z faktu, że klienci powinni otrzymywać pełne informacje o produkcie wraz z możliwością przeprowadzenia negocjacji przed sfinalizowaniem jego zakupu.

Przedstawione podziały kanałów dystrybucji obrazują tendencję rozwoju sposobów sprzedaży produktów i usług bankowych. Banki starają się wprowadzać do swoich strategii dystrybucji coraz nowsze sposoby sprzedaży produktów. Jeśli chodzi o kanały bezpośrednie, ich możliwości są ograniczone i polegają głównie na możliwości zakupu coraz większej liczby produktów poza siedzibą banku lub bezpośrednio od pracowników banku w siedzibie (domu) klienta. Tendencją ta dotyczy zarówno bankowości detalicznej (głównie segment bankowości prywatnej, ale też sprzedaż wybranych grup produktów, np. kredytów hipotecznych), jak i bankowości korporacyjnej (przede wszystkim duże firmy, lecz coraz częściej również małe i średnie przedsiębiorstwa). Możliwy jest również dalszy rozwój kanałów elektronicznych poprzez sprzedaż za ich pośrednictwem kolejnych produktów. Rozwój ten napotyka jednak bariery finansowe i technologiczne po stronie banków oraz barierę mentalną po stronie klientów, związaną głównie z brakiem poczucia bezpieczeństwa przy realizowaniu transakcji w środowisku elektronicznym.

Rozwój kanałów pośrednich może być znacznie bardziej dynamiczny. Do sprzedaży produktów bankowych wykorzystywani są obecnie m.in. agenci ubezpieczeniowi, salony samochodowe, firmy deweloperskie, pracownicy towarzystw funduszy inwestycyjnych. Ten rodzaj dystrybucji obejmuje nowe rodzaje podmiotów gospodarczych. Nawiązywana jest współpraca m.in. z portalami internetowymi z dziedziny finansów, które

¹⁰ Tamże, s. 99-100.

¹¹ L. Mazurkiewicz: *Marketing ...*, s. 181.

¹² P. Kotler: *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa 1994 Wydawnictwo FELBERG SJA, s. 482, za L. Mazurkiewicz: *Marketing ...*, s. 181.

przyciągają coraz większą grupę potencjalnych klientów dzięki przedstawieniu w jednym miejscu oferty kilkunastu, a czasami nawet kilkudziesięciu instytucji finansowych z danej grupy produktów. Podstawową korzyścią dla klientów jest oszczędność czasu potrzebnego na zgromadzenie informacji o ofertach różnych banków, a dodatkową zaletą mogą być atrakcyjniejsze warunki cenowe, osiągnięte dzięki większej sile negocjacyjnej podmiotu gospodarczego niż np. klienta indywidualnego.

Pomimo różnorodności nowych form kanałów pośrednich najważniejszym kanałem dystrybucji produktów bankowych pozostaje sieć stacjonarna. Według badań przeprowadzonych przez firmę Ipsos¹³, w których wzięli udział przedstawiciele 31 polskich banków (29 z nich ma stacjonarną sieć placówek, 25 oferuje dostęp do swoich produktów przez Internet, 18 za pośrednictwem *call center* i 16 poprzez urządzenia przenośne np. telefony komórkowe), zdecydowana większość klientów (79%) kontaktuje się z bankiem tradycyjnie w oddziale, 27% korzysta z *call center*, a po 21% wykorzystuje Internet i urządzenia przenośne.

Przekształcenia modelu dystrybucji produktów bankowych

Do końca lat 60. XX w. banki funkcjonowały na rynku w warunkach ograniczonej, tj. regulowanej przez państwo, konkurencji. Regulacje prawne chroniły je nie tylko przed konkurencją ze strony innych uczestników rynku finansowego, zwykle poprzez zagwarantowanie im wyłączności na realizację wybranych rodzajów transakcji, np. kredytowych, ale również przed konkurencją międzybankową. Ściśle określały zakres działania i zasady funkcjonowania poszczególnych banków. Istniejące w niektórych krajach regulacje prawne silnie ograniczały możliwość swobodnego kształtowania cen i oferty produktowej. Miały również bardzo duży wpływ na politykę dystrybucji poprzez limitowanie geograficznej ekspansji banków (np. w USA)¹⁴.

Podstawową barierą chroniącą rynek usług bankowych przed wchodzeniem na niego nowych graczy (zwłaszcza w bankowości detalicznej) była konieczność posiadania rozbudowanej sieci placówek bankowych. Szybkie stworzenie takiej sieci było bardzo trudne, wymagało ponadto zaangażowania znacznego kapitału. W połączeniu z obowiązującymi restrykcjami prawnymi bariera ta była niemal nie do pokonania i w rezultacie zapewniała spokojne funkcjonowanie bankom już obecnym na rynku.

Taka sytuacja trwała do początku lat 70. XX w. W tym okresie wiele państw zaczęło zmieniać swą polity-

kę w zakresie ochrony banków przed konkurencją na rynku finansowym¹⁵. Taka sytuacja sprzyja poprawie pozycji klienta w relacji z bankiem. Zaostrzyła się bowiem konkurencja o klientów pomiędzy bankami, ale także ze strony innych instytucji finansowych, np. towarzystw ubezpieczeniowych, domów maklerskich, towarzystw budowlanych oraz podmiotów spoza sektora, m.in. sieci hipermarketów.

Rosnącą konkurencją międzybankową wzmagają dodatkowo rosnące zainteresowanie klientów produktami bankowymi, wzrastająca chęć zmiany banku oraz tendencja do równoczesnego korzystania z usług więcej niż jednego banku¹⁶.

W celu obsługi coraz większej liczby klientów banki rozbudowywały swoją sieć placówek. Mimo że do obsługi klientów wykorzystywano już na większą skalę bankomaty (pojawiały się w latach 50. XX w. w USA) oraz w pewnym zakresie telefony, oddział banku był podstawowym miejscem sprzedaży produktów bankowych. Skutkowało to rozwojem sieci placówek wraz ze zwiększaniem się liczby obsługiwanych klientów. O tym, jak intensywny był to rozwój, świadczą dane dotyczące wzrostu liczby placówek bankowych w Niemczech, Francji i Włoszech¹⁷:

- 1) Niemcy: 1957 r. - 25 757 oddziałów, 1987 r. - 44 166 oddziałów,
- 2) Francja: 1970 r. - 15 069 oddziałów, 1986 r. - 25 432 oddziały,
- 3) Włochy: 1983 r. - 12 914 oddziałów, 1986 r. - 15 365 oddziałów.

Tak dynamiczny rozwój był możliwy tylko gdy szybko rosła liczba klientów, zwiększały się aktywa i pasywa banków oraz w rezultacie ich zyski. Plany rozwoju sieci zostały jednak nakreślone ze zbyt dużym rozmachem. Wzrost skali działalności nie mógł trwać nieprzerwanie, konkurencja się nasilała, a koszty zarządzania coraz większą siecią oddziałów systematycznie się zwiększały. W rezultacie pod koniec lat 80. nastąpiło wyhamowanie tendencji do rozbudowy sieci, a nawet stopniowe jej odwrócenie, tj. rozpoczął się proces likwidacji nierentownych oddziałów. Tę lukę, stopniowo pojawiającą się w strategii dystrybucji instytucji finansowych, zaczęły wypełniać nowoczesne kanały dystrybucji, tj. związane z wykorzystaniem zaawansowanej technologii informatycznej.

Wykorzystanie technologii informatycznych w sektorze usług finansowych zasadniczo wpłynęło na zmianę powiązań pomiędzy klientami a bankami, zmieniło relacje wewnątrz sektora i kształt wewnętrznych systemów informatycznych oraz proces tworzenia

¹⁵ Na przykład w Wielkiej Brytanii pierwsza ustawa deregulująca rynek bankowy została uchwalona w 1971 r. (Competition and Credit Control Act), a następnie w 1979 r. (The Banking Act) i 1986 r. (The Building Societies Act oraz The Financial Services Act).

¹⁶ J. Harasim: *Strategie ...*, op.cit., s. 32.

¹⁷ J. Casals: *Strategie konkurencyjne w europejskiej bankowości*. Warszawa 1997 Wydawnictwo Naukowe PWN.

¹³ *Bankowość w Polsce: obecna sytuacja i przyszłe trendy*. Ipsos, styczeń 2004 r. www.ipsos.pl, z dnia 31.01.2005 r.

¹⁴ J. Harasim: *Strategie ...*, op.cit., s. 18.

i rozwoju nowych produktów¹⁸. Jednym z najważniejszych skutków wykorzystania nowoczesnych rozwiązań informatycznych była poprawa jakości obsługi klientów, osiągnięta w dużym zakresie dzięki rozwojowi nowych kanałów dystrybucji produktów.

Tworzenie nowych kanałów dystrybucji było procesem bardzo dynamicznym, w którym ze względu na brak doświadczeń w wykorzystaniu poszczególnych rozwiązań technologicznych były etapy szybkiego postępu w wykorzystywaniu danej technologii oraz ograniczeń w jej stosowaniu, np. z uwagi na ograniczone bezpieczeństwo klientów. Banki bardzo często nie wprowadzały nowych rozwiązań zgodnie z zasadami marketingu, tj. głównym motywem ich stosowania nie była maksymalizacja korzyści klientów, ale oszczędność kosztów, chęć bycia instytucją „nowoczesną”, tj. korzystającą z najnowszych technologii informatycznych, czy dążenie do ograniczenia zatrudnienia w oddziałach banku. Pomimo tych problemów w latach 80., a zwłaszcza 90. XX w. nastąpił przełom w dystrybucji produktów bankowych, głównie dzięki wykorzystaniu nowoczesnych technologii informatycznych.

Do nowych kanałów dystrybucji, których rozwój i wykorzystanie przypada na dwie ostatnie dekady XX w., zaliczamy m.in.:

- bankowość telefoniczną, w której wyróżnia się tzw. serwis operatorski (*call center*) oraz IVR (ang. Interactive Voice Responce), czyli urządzenie automatyczne,
- *PC banking* (inaczej *home-banking*) – czyli wykorzystanie oprogramowania instalowanego na komputerach stacjonarnych do komunikacji z bankiem za pośrednictwem modemu i łączności telekomunikacyjnych,
- *Internet banking* – wykorzystanie sieci internetowej do komunikacji z bankiem,
- *mobilebanking*, dzielony na *SMSbanking*, czyli wymianę informacji za pośrednictwem krótkich wiadomości tekstowych, i *WAPbanking*, tj. komunikację z wykorzystaniem aplikacji Wireless Application Protocol,
- *TVbanking* – wykorzystanie do współpracy z bankiem odbiornika telewizyjnego¹⁹.

Wraz z popularyzacją kart płatniczych, która stała się możliwa dzięki użyciu tzw. kart płaskich, funkcjonujących tylko w środowisku elektronicznym, wykorzystanie przez klientów nowych kanałów kontaktu z bankiem całkowicie zrewolucjonizowało sposób zakupu produktów bankowych. Powszechna elektroniczna rozliczeń spowodowała znaczne ograniczenie obiegu gotówkowego (pojawił się tzw. pieniądz elektroniczny). Usługi bankowe stały się dla klienta znacznie bardziej dostępne dzięki wykorzystaniu urządzeń zdalnych, Internetu, telefonu, dokonywaniu płatności elek-

tronicznie w miejscu zakupu za pośrednictwem terminala EFTPOS czy korzystaniu ze standardowych usług bankowych za pośrednictwem systemu *home banking* (24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu).

Zakup produktu bankowego stał się łatwiejszy, gdyż klient nie musiał już odwiedzać banku. W praktyce bank „przybliżył się” do klienta, co wraz z poprawą obsługi, skróceniem czasu rozliczeń oraz zmniejszeniem liczby popełnianych błędów oznaczało podniesienie jakości usług. Negatywnym następstwem zmiany sposobu funkcjonowania banku był spadek liczby wizyt klientów w placówkach banku (zwłaszcza klientów indywidualnych). Pociągało to za sobą spadek ich lojalności wobec banku oraz zmniejszenie możliwości marketingowego oddziaływania na nich, zwłaszcza w zakresie realizacji strategii *cross-sellingu*²⁰.

Dystrybucja wielokanałowa a preferencje klientów bankowych

Wykształcenie się wielokanałowego (ang. *multi-channeling*) modelu dystrybucji usług bankowych spowodowało nie tylko przełom w sposobie dystrybucji produktów bankowych. Oznaczało również konieczność zasadniczej zmiany podejścia banku do kształtowania strategii dystrybucji, z uwagi na konieczność uwzględnienia w tej strategii dużej liczby kanałów, tak aby stworzyć ich optymalną kombinację dla klienta. Proces ten oznaczał również podjęcie badań nad powodami wyboru przez klientów określonych kanałów dystrybucji, czynnikami ograniczających korzystanie z innych czy uwarunkowaniami, które mogą całkowicie eliminować szanse na wykorzystanie danego kanału sprzedaży. Jednym z najnowszych opracowań poświęconych przyczynom podejmowania przez klientów decyzji dotyczących wyboru kanału dystrybucji jest raport z wyników badań przeprowadzonych przez pracowników z Uniwersytetu w Nottingham wśród klientów brytyjskich instytucji finansowych²¹.

Celem badań była próba ustalenia powodów wyboru danego kanału dystrybucji usług finansowych i stworzenie ogólniejszej teorii wyboru kanału zakupu produktów przez klienta.

Na podstawie wyników badań stworzono model wyboru kanału dystrybucji usług finansowych. Do czynników wpływających na wybór kanału zalicza się:

- rodzaj produktu, z uwzględnieniem jego złożoności, ceny oraz postrzegania przez klienta ryzyka zakupu danej usługi,

¹⁸ Ch. Ennew, T. Watkins, M. Wright: *Marketing financial services*. Oxford 1995 Butterworth Heineman Ltd, s. 26-27.

¹⁹ Szerzej na ten temat zob. *Bankowość elektroniczna*. Praca zbiorowa pod red. A. Gospodarowicza. Warszawa 2005 PWE, s. 28-35 oraz B. Świecka: *Bankowość elektroniczna*. Warszawa 2004 CeDeWu, s. 17 i następnne.

²⁰ L. Mouthino, A. Meidan: *Bank customers perceptions, innovations and new technology*. "International Journal of Bank Marketing" nr 2/1989, s. 22-27.

²¹ N. Black, A. Lockett, Ch. Ennew, H. Winklhofer, S. McKechnie: *Modelling consumer choice of distribution channels: an illustration from financial services*. "International Journal of Bank Marketing" nr4/2002, Volume 20, s. 161-173.

– charakterystykę danego kanału dystrybucji, obejmującą w szczególności wygodę, koszty korzystania z kanału, ryzyko korzystania z kanału oraz możliwość osobistego kontaktu z pracownikiem instytucji finansowej,

– wizerunek (reputację) danego banku, tj. jego wielkość, czas funkcjonowania, liczbę dostępnych kanałów dystrybucji oraz wizerunek rynkowy,

– kategorię (segment) klienta, począwszy od charakterystyki socjo-ekonomicznej, stylu życia, poziomu zaufania do instytucji finansowych, aż do poglądów etycznych, związanych np. ze zwolnieniami pracowników instytucji finansowych i zmniejszaniem liczby miejsc pracy.

Osoby poddane badaniom podzielono na trzy grupy: klientów niekorzystających z Internetu, korzystających z Internetu, ale niekupujących produktów finansowych przez Internet oraz korzystających z Internetu i kupujących produkty finansowe przez Internet. Dodatkowym kryterium segmentacji była wielkość osiąganego dochodu. Wyniki badań pozwoliły na wyciągnięcie następujących wniosków:

1. Złożoność produktu i związane z nim ryzyko postrzegane przez klienta (rozumiane jako wymuszenie większego zaangażowania klienta przed podjęciem decyzji o jego zakupie) zwiększają skłonność do korzystania z kanałów pozwalających na kontakt z personelem lub kanałów, które umożliwiają kontakt z pracownikiem banku.

2. Jeśli klient postrzega dany kanał jako łatwo dostępny, prawdopodobnie wybierze go, natomiast zauważane ryzyko i koszty związane z jego wykorzystaniem mają negatywny wpływ na wybór danego kanału.

3. Wysokie zaufanie klienta do danego kanału zwiększa prawdopodobieństwo skorzystania z niego.

4. Klient może wybrać dany kanał dystrybucji pod wpływem chęci zakupu określonego produktu lub usługi. W ten sposób zakup konkretnego produktu będzie zachęcał do wykorzystania najbardziej wygodnego kanału.

5. Młodzi klienci są bardziej otwarci na nowe sposoby dystrybucji, a bogaci klienci oczekują przedstawienia im dużego wyboru możliwych kanałów dostępu do interesujących ich produktów. Z kolei klienci niemający czasu na załatwienie spraw finansowych wolą kanały umożliwiające łatwy dostęp do banku.

6. Im bardziej nowatorski jest kanał dystrybucji, tym większą wagę będzie przywiązywał klient do wizerunku organizacji i jej reputacji jako czynników obniżających ryzyko wyboru danego kanału. Pozytywny wizerunek organizacji oraz oferowanie przez bank wielokanałowego modelu dystrybucji będą obniżały to ryzyko.

Badania przeprowadzone przez brytyjskich naukowców wykazały, że proces podejmowania decyzji o wyborze kanału dystrybucji jest skomplikowany, zwłaszcza gdy bank stosuje wielokanałową strategię dystrybucji. Im bardziej wykształcony jest klient, im

większe dochody osiąga i im jest młodszy, tym większe jest prawdopodobieństwo, że zaakceptuje jeden z elektronicznych kanałów współpracy z bankiem. Z drugiej strony, starsi klienci, słabiej wykształceni, będący pracownikami fizycznymi (ang. *blue-collar worker*) większą wagę przywiązują do osobistego kontaktu z pracownikiem banku i mniejsze jest prawdopodobieństwo, że wybiorą jeden ze zdalnych kanałów dystrybucji.

Sposobem na rozwój i zwiększenie popularności elektronicznych form kontaktu z bankiem może być podnoszenie poziomu edukacji internetowej klientów. Banki powinny aktywniej popularyzować nowoczesne kanały dystrybucji, gdyż tylko relatywnie niewielki procent osób zna możliwości wynikające ze zdalnego dostępu do rachunku bankowego. Wzrost znajomości podstawowych pojęć związanych z e-banking jest w interesie zarówno banków, jak i klientów²².

Rozwój technologii informatycznych nie tylko zrewolucjonizował współpracę banków z klientami indywidualnymi, ale miał również duży wpływ na zmianę modelu współpracy instytucji finansowych z podmiotami gospodarczymi. Wyniki badań²³ przeprowadzonych na Uniwersytecie w Ulsterze pokazują, jakie są preferencje tej grupy klientów w zakresie wyboru kanału dystrybucji.

Badania miały formę ankiety przeprowadzonej na próbie 100 dużych i 250 małych firm. Wykazały, że znaczenie osobistego kontaktu z pracownikiem banku jest dla obu grup klientów znacznie większe niż jakkolwiek innego kanału dostępu do banku. Możliwość skorzystania z elektronicznej komunikacji z bankiem ma jednak znacznie większe znaczenie dla dużych klientów niż dla małych podmiotów. Małe firmy nie uznały żadnej z przedstawionych metod elektronicznej komunikacji z bankiem za ważną. Klienci korporacyjni dużą wagę przywiązują do bankowości *on-line* oraz komunikowania się z bankiem za pośrednictwem poczty elektronicznej. Rezultaty badań pozwoliły również na stwierdzenie, że nie istnieje negatywna korelacja pomiędzy poziomem zadowolenia z kanałów elektronicznych a wagą przywiązywaną do osobistego kontaktu z pracownikiem banku. Możliwość współpracy z pracownikiem oddziału jest jednakowo ważna zarówno dla małych, jak i dużych firm.

Ogólny wniosek płynący z opisywanych badań jest taki, że podmioty gospodarcze, bez względu na ich wielkość, preferują tradycyjną formę kontaktu z bankiem - za pośrednictwem doradcy klienta (ang. *relationship manager*). Wniosek ten ma bardzo duże praktyczne znaczenie dla banków tworzących model dys-

²² P. Pluskota: *Korzyści i zagrożenia wynikające z funkcjonowania nowoczesnych kanałów dystrybucji usług bankowych*. W: *Rynki finansowe w przestrzeni elektronicznej*. Praca zbiorowa pod redakcją naukową B. Świeckiej. Szczecin 2004 Wydawnictwo ECONOMICUS, s. 173.

²³ A. O'Donnell, M.G. Durkin, D. McCartan-Quinn: *Corporate banking in the UK: personal vs remote interaction*. "International Journal of Bank Marketing", Volume 20, nr 6/2002, s. 273-284.

trybucji na rynku podmiotów gospodarczych. Bank nie może bowiem oferować wszystkim podmiotom gospodarczym jednakowego standardu obsługi za pośrednictwem osobistego doradcy klienta, ze względu na duże koszty takiego rozwiązania. Musi to oznaczać zmniejszenie bezpośredniego zaangażowania pracowników banków w sprzedaż produktów firmom przynoszącym mniejszy dochód dla banku. Logicznym krokiem wydaje się obsługa grupy klientów za pośrednictwem elektronicznych kanałów dystrybucji. Wymaga to jednak zmiany negatywnego nastawienia części firm (zwłaszcza małych podmiotów) do zdalnych metod komunikacji z bankiem. Będzie to podstawowym wyzwaniem dla banków w zakresie zarządzania strategią dystrybucji na rynku podmiotów gospodarczych.

Znaczenie zagadnień bezpieczeństwa dla rozwoju dystrybucji elektronicznej

Jedną z barier najsilniej ograniczających rozwój zdalnych form sprzedaży jest zagrożenie bezpieczeństwa związane z uzyskaniem dostępu do rachunku klienta przez osoby nieuprawnione. Największe zagrożenie występuje przy wykorzystaniu sieci internetowej, ze względu na jej publiczny charakter. Banki mają oczywiście świadomość występujących zagrożeń i poprzez ciągłą poprawę bezpieczeństwa swoich systemów informatycznych starają się im przeciwdziałać. Bezpieczeństwem informatycznego systemu bankowego możemy nazwać stan, który charakteryzuje się określonym poziomem najważniejszych dla danego przypadku atrybutów. Do najważniejszych cech bezpiecznej bankowości elektronicznej zaliczamy²⁴:

- poufność – gwarantująca, że dostęp do danych w systemie mają tylko osoby uprawnione,
- integralność – gwarantująca, że dane przesyłane w formie transakcji elektronicznej nie są przez nikogo zmieniane,
- autentyczność – pozwalającą stwierdzić, czy osoba podpisująca się pod transakcją jest rzeczywiście tą, za którą się podaje,
- niezaprzeczalność – uniemożliwiająca wyparcie się faktu nadania lub odbioru komunikatu przesłanego drogą elektroniczną,
- dostępność – gwarantującą stały dostęp do systemu bankowości elektronicznej,
- niezawodność – gwarantującą, że system działa zgodnie z oczekiwaniami.

Bezpiecznym systemem bankowości elektronicznej będziemy więc nazywać taki system, w którym powyższe cechy osiągnęły poziom akceptowalny dla banku oraz jego klientów²⁵.

W celu standaryzacji pewnych rozwiązań technologicznych oraz umożliwienia bankom współpracy w dziedzinie bezpieczeństwa informatycznego instytucje zajmujące się standaryzacją, np. Międzynarodowa Organizacja Standaryzacji (ang. International Standard Organization), opracowały liczne standardy związane z bezpieczeństwem w bankowości²⁶. Także w Polsce instytucja odpowiedzialna za opracowywanie i wprowadzanie standardów, tj. Polski Komitet Normalizacyjny, opracowuje normy z zakresu bezpieczeństwa systemów informatycznych, w tym również związane z bezpieczeństwem systemów informatycznych w bankowości²⁷.

Bezpieczeństwo systemów informatycznych banków stało się również przedmiotem unormowań zawartych w powszechnie obowiązujących przepisach prawa. Z powodu opóźnienia naszego kraju we wprowadzaniu nowoczesnych technologii informatycznych przepisy te zostały uchwalone dopiero w ostatnich kilku latach, dzięki czemu możliwe było wykorzystanie przy ich opracowywaniu doświadczeń krajów bardziej zaawansowanych pod względem bezpieczeństwa informatycznego.

Spśród aktów prawnych szczególnie ważnych dla poprawy bezpieczeństwa klientów i banków należy wymienić ustawę o podpisie elektronicznym²⁸. Tworzy ona prawne podstawy dla bezpiecznej realizacji transakcji oraz komunikowania się w sieci internetowej. Zawiera m.in. definicję podpisu elektronicznego oraz skutki prawne zawarcia transakcji z wykorzystaniem tego podpisu. Artykuł 5 ustawy stwierdza: „Dane w postaci elektronicznej opatrzone bezpiecznym podpisem elektronicznym weryfikowanym przy pomocy ważnego kwalifikowanego certyfikatu są równoważne pod względem skutków prawnych dokumentom opatrzonym podpisem własnoręcznym, chyba że przepisy odrębne stanowią inaczej”²⁹. Jednym z celów ustawy było także stworzenie ram prawnych działalności podmiotów certyfikujących, których zadaniem jest potwierdzanie tożsamości kontrahentów korzystających z podpisu elektronicznego.

Drugą ważną ustawą, normującą zagadnienia bezpieczeństwa informatycznego jest ustawa o elektronicznych instrumentach płatniczych³⁰. Reguluje ona sys-

²⁶ Przykładowo wymienić można normy: ISO 13492:1998 Banking – Key management related data element, ISO/IEC TR 13335-1:1996 Information Technology – Guidelines for the Management of IT Security – Part 1: Concepts and models for IT Security czy ISO/IEC CD 15292:2000 Information Technology – Security Techniques – Protection profile registration procedures.

²⁷ Przykłady polskich norm to: PN-EN ISO 11568-2:1998 Bankowość – zarządzanie kluczami w bankowości detalicznej – Techniki zarządzania kluczami symetrycznych systemów szyfrujących, PN-ISO 7064:1998 Przetwarzanie danych – System znaków kontrolnych, PN-ISO 8908:1999 bankowość i pokrewne usługi finansowe – Terminologia i elementy danych.

²⁸ Ustawa z dnia 18 września 2001 r. o podpisie elektronicznym. Dz.U. nr 130, poz. 1450.

²⁹ Tamże, art. 5.

³⁰ Ustawa z dnia 12 września 2002 r. o elektronicznych instrumentach płatniczych. Dz.U. nr 169, poz. 1385.

²⁴ Bankowość elektroniczna ... op.cit., s. 56.

²⁵ Tamże, s. 57.

tem autoryzacji i rozliczeń elektronicznych instrumentów płatniczych oraz szczegółowo definiuje zagadnienia związane z kartami płatniczymi i różnymi formami pieniądza elektronicznego. Wprowadza także normy funkcjonowania bankowości elektronicznej, które wcześniej regulowane były jedynie przez przepisy ogólne.

Bezpieczeństwo transakcji elektronicznych jest także przedmiotem regulacji Narodowego Banku Polskiego. Wydana przez NBP Rekomendacja D³¹ zawiera zalecenia dotyczące bezpieczeństwa systemów bankowości elektronicznej, obejmujące m.in. potwierdzenia tożsamości i upoważnień klientów, z którymi bank zawiera transakcje wykorzystując sieć internetową lub inne elektroniczne kanały dystrybucji, oraz zapewnienia odpowiednich środków ochrony integralności transakcji, zapisów i informacji bankowości elektronicznej.

Banki mają świadomość, że bezpieczeństwo jest bardzo ważne dla zapewnienia klientom komfortu korzystania z elektronicznych kanałów dystrybucji. W związku z tym podejmują liczne działania, które mają przyczynić się do minimalizacji zagrożeń. Niebezpieczeństwa, można bowiem ograniczać. Nie ma jednak zabezpieczenia absolutnego, a zastosowanie różnorodnych rozwiązań jest źródłem różnych kosztów. Koszty zabezpieczenia powinny być ustalone na takim poziomie, aby minimalizacja ryzyka utraty środków zdeponowanych na rachunku bankowym nie przekraczała wartości zgromadzonych środków³².

Jednym z podstawowych sposobów zwiększenia bezpieczeństwa korzystania z bankowości elektronicznej jest ciągła kontrola dostępu do systemu i właściwa weryfikacja tożsamości użytkowników. W praktyce banki identyfikują dane użytkownika poprzez swój system uwierzytelniania, którego elementami powinny być³³:

- 1) proste uwierzytelnienie – użycie loginu i hasła (PIN, hasła maskowane),
- 2) silne uwierzytelnienie – zastosowanie tokena,
- 3) podpis elektroniczny

Użycie podpisu elektronicznego jest ostatecznym potwierdzeniem tożsamości użytkownika – autoryzacją czynności dokonanych przez klienta. Podpis taki może być przechowywany zarówno w postaci pliku na dysku, jak i na karcie mikroprocesorowej (co zwiększa jego bezpieczeństwo).

Mimo ciągłych prac nad poprawą zabezpieczeń systemowych liczba nieuprawnionych wejść na ra-

chunki bankowe klientów stale wzrasta. Problem ten dotyczy również Polski – tylko w tym roku media szeroko opisywały ataki na klientów BPH i Citibanku. Największe problemy z zapewnieniem bezpieczeństwa swoim klientom mają obecnie banki amerykańskie ze względu na skalę przestępczości komputerowej, która występuje w tym kraju.

Jak podaje Forrester Research w USA, z powodu *phisingu*³⁴ 26% internautów przestało korzystać z nowych produktów w Internecie, a 14% zrezygnowało z dokonywania płatności za pośrednictwem sieci internetowej. Według badań przeprowadzonych przez amerykański Ponemon Institute, 57% użytkowników bankowości internetowej deklaruje możliwość rezygnacji z korzystania z usług swojego banku już w przypadku jednorazowego złamania zabezpieczeń³⁵. Raport z badań przeprowadzonych przez firmę Ipsos³⁶ dostarcza z kolei informacje o sposobach zmniejszania obaw Amerykanów przed korzystaniem z bankowości elektronicznej. Dla klientów, którzy często dokonują transakcji bankowych za pośrednictwem zdalnych kanałów dystrybucji, najważniejsze jest przekonanie ich, że dane nie zostaną udostępnione żadnej innej instytucji (87%). Na kolejnych miejscach znalazły się: pewność, że przestępcy komputerowi nie mają możliwości kradzieży danych osobowych klientów (83%), łatwość nawiązania kontaktu z przedstawicielami banku (71%), szybkość połączenia z Internetem (53%) oraz prosta obsługa serwisów bankowych (52%). Te same kryteria dla osób, które rzadko wykonują czynności bankowe drogą elektroniczną, przybierają następujące wielkości: 62%, 66%, 65%, 31% i 34%.

Można zatem stwierdzić, że wykorzystanie nowoczesnych kanałów dystrybucji produktów bankowych nierozzerwalnie wiąże się z dążeniem do zapewnienia najwyższego możliwego bezpieczeństwa usług świadczonych przez banki. Od stopnia zaspokojenia tej potrzeby klientów zależy nie tylko dalszy wzrost liczby użytkowników zdalnych kanałów dystrybucji, ale również utrzymanie obecnych klientów.

Wyzwania związane z realizacją strategii dystrybucji wielokanałowej

Ze względu na zmiany potrzeb klientów i pojawianie się coraz nowszych rozwiązań technologicznych strategia dystrybucji podlega ciągłym zmianom. Bank, który chce rozwijać swoją sieć dystrybucji (zwłaszcza na

³¹ Rekomendacja D z dnia 20 października 1997 r. dotycząca zarządzania ryzykami towarzyszącymi systemom informatycznym i telekomunikacyjnym używanym przez banki. Narodowy Bank Polski, Warszawa 1997 r. Rekomendacja została zmieniona w 2002 r.

³² L. Piesik: *Granice ryzyka*. „Gazeta Bankowa” z 3 października 2005 r., s. 9.

³³ A. Hanusik, R. Machulik: *Norma bezpieczeństwa e-banking, oczekiwania i wymagania z punktu widzenia potrzeb klienta: W: Zastosowanie rozwiązań informatycznych w instytucjach finansowych*. Praca zbiorowa pod redakcją A. Gospodarowicza. Wrocław 2004 Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, s. 64.

³⁴ *Phising* to proceder polegający na budowie stron internetowych do złudzenia przypominających oryginalne strony firm (w tym również banków) oraz wykorzystaniu luk w działaniu przeglądarek internetowych, w celu wywołania u klienta wrażenia, że realizuje bezpiecznie swoje transakcje np. z bankiem, gdy w rzeczywistości służą one do zgromadzenia informacji o nim, aby następnie dokonać włamania na rachunek klienta.

³⁵ L. Piesik: *Granice ...*, op.cit., s. 11.

³⁶ Ipsos Insight, wrzesień 2005, za eMarketer.

ryнку bankowości detalicznej), powinien mieć, poza odpowiednimi zasobami finansowymi także zasoby rzeczowe, umożliwiające mu dotarcie do klienta w dogodnym dla tego ostatniego miejscu i czasie oraz jego sprawną obsługę. Najważniejszymi elementami wyposażenia materialnego banku pozwalającymi na realizację tych celów są: sieć placówek, nowoczesne kanały dystrybucji, a także systemy informatyczne pozwalające na ich rozwój, poznanie potrzeb klientów i usprawnienie ich obsługi oraz reorganizację placówek i zmianę ich funkcji³⁷. Zdaniem W. Grzegorzcyka³⁸, w dziedzinie dystrybucji produktów bankowych możemy obecnie obserwować dwie przeciwstawne tendencje. Pierwsza z nich to wzrost znaczenia obsługi bezpośredniej, w szczególności w odniesieniu do skomplikowanych produktów i obsługi klientów zamożnych oraz instytucjonalnych. Druga tendencja to natomiast zmniejszanie się roli obsługi bezpośredniej oraz wzrost znaczenia sprzedaży i obsługi za pośrednictwem nowoczesnych, tj. elektronicznych kanałów dystrybucji. Ta tendencja jest szczególnie widoczna w krajach wysoko rozwiniętych. Panuje opinia, że ten kierunek rozwoju będzie dominował w najbliższych latach.

Z kolei L. Mazurkiewicz³⁹ uważa, że kanały dystrybucji mają obecnie dla banków niezwykle duże znaczenie z powodu nasilania się walki konkurencyjnej. Do ich podstawowych zadań należą:

- pozyskiwanie „taniego pieniądza” z rachunków bieżących i lokat terminowych,
- kształtowanie tożsamości wizualnej banku.

W najbliższej przyszłości rozwój sieci dystrybucji na rynku usług bankowych będzie polegać na:

- 1) rozbudowie infrastruktury kanałów bezpośrednich i malejącym znaczeniu kanałów pośrednich (a nawet całkowitej rezygnacji z nich) – jest to warunek niezbędny do utrzymania udziału w rynku, gdyż dalsze wykorzystywanie kanałów pośrednich może prowadzić do zmniejszenia lub nawet całkowitej utraty osiągniętego udziału,
- 2) poszerzaniu przestrzennego zasięgu kanału, przede wszystkim poprzez tworzenie sieci niewielkich, kilkusobowych oddziałów, zdolnych do zaspokojenia wszystkich potrzeb klientów,
- 3) rozwoju kanałów bankowości elektronicznej.

Z wykorzystaniem zdalnych kanałów dystrybucji wiąże się wiele nadziei, ale i wyzwań stojących przed kierownictwem banków w zakresie kształtowania wielokanałowej strategii dystrybucji. Badania klientów - podmiotów gospodarczych wykazały, że nowoczesna technologia nie jest w stanie zastąpić osobistego kontaktu pomiędzy klientem a pracownikiem banku. Co ważniejsze, klienci instytucjonalni, nie postrzegają

technologii informatycznej jako istotnego uzupełnienia kontaktu osobistego. Jedynie największe podmioty gospodarcze, spośród tych, które bardzo aktywnie wprowadzają nowoczesne technologie informatyczne, uznają elektroniczną komunikację z bankiem za uzupełnienie tradycyjnej, czyli opartej na osobistym kontakcie, formy współpracy z bankiem⁴⁰.

Również klienci indywidualni nie akceptują powszechnie elektronicznych kanałów dystrybucji produktów bankowych. W Stanach Zjednoczonych, w których - oprócz krajów skandynawskich - w największym stopniu korzysta się z nowoczesnych technologii informatycznych, 39% gospodarstw domowych ma dostęp do bankowości *on-line*, jednak tylko 18% z niej korzysta⁴¹. Ocenia się, że jedna trzecia klientów, którzy zawarli z bankiem umowę na jedną z form *e-banking*, rezygnuje z niej z powodu niezadowalającego poziomu usług lub zbyt dużej złożoności usługi i komplikacji przy korzystaniu z niej. Klienci zainteresowani korzystaniem z elektronicznych kanałów dystrybucji oczekują, że w momencie wystąpienia problemów ze stosowaniem danej aplikacji, będą mieli zapewnione wsparcie ze strony banku. Oczekują również, że niektóre rodzaje transakcji będą realizowane dalej przy współpracy z pracownikiem banku⁴².

Alternatywą dla dalszego wzrostu liczby kanałów elektronicznych i zwiększenia ich funkcjonalności może być poprawa efektywności działania oddziałów banku, które - jak wynika z najnowszych badań⁴³ - wymagają jeszcze dużych usprawnień. Badania przeprowadzone przez firmę konsultingową Booz Allen Hamilton na grupie 600 klientów indywidualnych wykazały, że 79% klientów preferuje zakup produktów związanych z rachunkami bieżącymi i depozytowymi za pośrednictwem oddziału banku. Waga sprzedaży wybranych produktów finansowych za pośrednictwem oddziałów jest czasami bardzo duża, np. 78% klientów preferuje zakup kredytu hipotecznego za pośrednictwem oddziału, 60% chciałoby w placówce kupić polisę na życie, a 42% inny rodzaj polisy (np. na samochód) – w tym przypadku tylko 21% klientów jest zainteresowanych zakupem tych polis przez telefon.

Zdaniem autorów raportu, banki europejskie nie wykorzystują w pełni potencjału sprzedażowego sieci swoich placówek stacjonarnych. W swoich oddziałach powinny znacznie aktywniej stosować podejście pro-sprzedażowe, wykorzystując informacje o klientach, oraz zatrudnić sprzedawców zamiast próbować przekwalifikowywać dysponentów. We wnioskach z rapor-

⁴⁰ A. O'Donnell, M.G. Durkin, D. McCartan-Quinn: *Corporate ...*, op.cit., s. 284.

⁴¹ J.M. Kolodinsky, J.M. Hogarth, M.A. Hilgert: *The adoption of electronic banking technologies by US consumers*. "International Journal of Bank Marketing". Volume 22, nr 4/2004, s. 238.

⁴² Tamże, s. 239.

⁴³ S. Timewell: *Improve productivity to make the most of branch popularity*. "The Banker", March 2005, s. 124-125.

³⁷ J. Harasim: *Bankowość detaliczna w Polsce*. Warszawa 2005 CeDeWu.PL, s. 95.

³⁸ W. Grzegorzcyk: *Strategie ...*, op.cit., s. 101.

³⁹ L. Mazurkiewicz: *Marketing ...*, op.cit., s. 206-213.

tu autorzy stwierdzają, że banki mogą zwiększyć dochody oddziałów poprzez:

- szkolenie oraz motywowanie pracowników do działań prosprzedażowych,
- wykorzystanie posiadanych danych do wstępnej selekcji klientów,
- umiejscowienie w oddziałach specjalistów produktowych,
- zatrudnianie w oddziałach raczej sprzedawców niż bankowców.

Drugie z przedstawionych badań⁴⁴ przeprowadziła brytyjska firma doradcza Finalta. Wyniki badań wykazały, że placówka bankowa jest preferowanym kanałem sprzedaży dla wszystkich typów transakcji. Oddziały odpowiadają za 68% sprzedaży realizowanej przez banki europejskie. Na rynku trwa obecnie przekształcanie oddziałów z transakcyjnych centrów obsługi w centra sprzedaży. Odbywa się to m.in. poprzez wydłużenie czasu, który pracownicy muszą przeznaczać na sprzedaż produktów i doradztwo dla klientów. Działania te nie zostały jednak jeszcze ukończone – wielkość sprzedaży nie wzrosła wprost proporcjonalnie do ilości czasu przeznaczonego na aktywną sprzedaż. Aby zmienić ten stan rzeczy, wzrostowi czasu przeznaczonemu na sprzedaż powinna towarzyszyć poprawa jej efektywności.

Analizując wyniki badań przeprowadzonych na próbie 17 banków, autorzy stwierdzili występowanie dużych różnic między efektywnością placówek poszczególnych banków. Przeciętnie 20% placówek danego banku wypracowuje 80% zysku całej stacjonarnej sieci sprzedaży. Zwiększenie efektywności wszystkich

oddziałów o 10-15% stwarza dla banków istotną możliwość zwiększenia dochodów. Mogą to osiągnąć dzięki poprawie sposobu pracy personelu placówek – ograniczając pasywne funkcje administracyjne na rzecz działań ukierunkowanych na sprzedaż produktów. Obecnie tylko 50% czasu pracy jest przeznaczane na sprzedaż i doradztwo klientom. Są jednak banki, w których ten wskaźnik wynosi zaledwie 25%, a ich pracownicy 60% czasu przeznaczają na czynności *back-office*.

W ramach projektu badawczego opracowany został model służący do analizowania czynników poprawy efektywności oddziałów. Oprócz personelu oraz czasu przeznaczanego na aktywną sprzedaż i czynności *back-office*, wskazuje on następujące czynniki: rozmiar sieci placówek i ich strukturę, skuteczność sprzedaży, pomiar wyników i zarządzanie procesem sprzedaży oraz efektywność procesów. W celu poprawy efektywności placówek, bank musi równocześnie oddziaływać na wszystkie wymienione czynniki.

Wyzwaniem dla banków w dziedzinie strategii dystrybucji będzie stworzenie w ramach modelu dystrybucji wielokanałowej takich możliwości kontaktowania się klienta z bankiem, aby mógł zawierać transakcje z bankiem w czasie i miejscu, które są dla niego najdogodniejsze. Realizacja tej strategii wymaga uproszczenia procedur bankowych, pogłębienia segmentacji klientów w celu zdefiniowania jednorodnych grup klientów w zakresie preferowanych kanałów dystrybucji, dalszych badań ich oczekiwań i preferencji co do kanałów dystrybucji oraz umiejętne stosowanie polityki cenowej, tak aby zachęcać klientów do wyboru optymalnych kosztowo kanałów dystrybucji.

⁴⁴ Tamże, s. 125.

Literatura:

1. *Bankowość elektroniczna*. Praca zbiorowa pod red. A. Gospodarowicza. Warszawa 2005 PWE.
2. N. Black, A. Lockett, Ch. Ennew, H. Winklhofer, S. McKechnie: *Modelling consumer choice of distribution channels: an illustration from financial services*. "International Journal of Bank Marketing" nr 4/2002, Volume 20.
3. J. Canals: *Strategie konkurencyjne w europejskiej bankowości*. Warszawa 1997 Wydawnictwo Naukowe PWN.
4. Ch. Ennew, T. Watkins, M. Wright: *Marketing financial services*. Oxford 1995 Butterworth Heineman Ltd.
5. L. Garbarski, J. Rutkowski, W. Wrzosek: *Marketing*. Warszawa 1998 PWE.
6. W. Grzegorzczak: *Strategie marketingowe banków*. Warszawa 1997 Wydawnictwo Naukowe PWN.
7. A. Hanusik, R. Machulik: *Norma bezpieczeństwa e-banking, oczekiwania i wymagania z punktu widzenia potrzeb klienta*. W: *Zastosowanie rozwiązań informatycznych w instytucjach finansowych*. Praca zbiorowa pod redakcją A. Gospodarowicza. Wrocław 2004 Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
8. J. Harasim: *Strategie marketingowe w osiąganiu przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej*. Katowice 2004 Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
9. J. Harasim: *Bankowość detaliczna w Polsce*. Warszawa 2005 CeDeWu.PL.
10. Ipsos Insight, wrzesień 2005.

11. J.M. Kolodinsky, J.M. Hogarth, M.A. Hilgert: *The adoption of electronic banking technologies by US consumers*. "International Journal of Bank Marketing", nr 2/2004 Volume 22.
12. P. Kotler: *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Wydawnictwo FELBERG SJA.
13. L. Mazurkiewicz: *Marketing bankowy*. Warszawa 2002 Difin.
14. L. Mouthino, A. Meidan: *Bank customers perceptions, innovations and new technology*. "International Journal of Bank Marketing" nr 2/1989.
15. P. Pluskota: *Korzyści i zagrożenia wynikające z funkcjonowania nowoczesnych kanałów dystrybucji usług bankowych*. W: *Rynki finansowe w przestrzeni elektronicznej*. Praca zbiorowa pod redakcją naukową B. Świeckiej, Szczecin 2004 Wydawnictwo ECONOMICUS.
16. A. O'Donnell, M.G. Durkin, D. McCartan-Quinn: *Corporate banking in the UK: personal vs remote interaction*. "International Journal of Bank Marketing", nr 6/2002, Volume 20.
17. L. Piesik: *Granice ryzyka*. „Gazeta Bankowa” z 3 października 2005, s. 9.
18. M. Pluta-Olearnik: *Marketing usług bankowych*. Warszawa 1999 PWE.
19. B. Świecka: *Bankowość elektroniczna*. Warszawa 2004 CeDeWu.
20. S. Timewell: *Improve productivity to make the most of branch popularity*. „The Banker” March 2005.
21. Ustawa z dnia 18 września 2001 r. o podpisie elektronicznym. Dz.U. nr 130, poz. 1450.
22. Ustawa z dnia 12 września 2002 r. o elektronicznych instrumentach płatniczych. Dz.U. nr 169, poz. 1385.
23. B.W. Żurawik: *Marketing usług finansowych*. Warszawa 1999 Wydawnictwo Naukowe PWN.