

Przyszłość usług bankowych dla klientów indywidualnych w Polsce.

W zasadzie tytuł tego artykułu mógłby z powodzeniem odnosić się do przyszłości usług bankowych na świecie. Treść byłaby podobna do wielu prezentacji wiodących przedstawicieli branży lub doradców od strategii i rozwoju, które można zobaczyć i wysłuchać na cyklicznie odbywających się konferencjach lub przeczytać jako specjalne raporty, książki i opracowania kierowane do najwyższych rangą menadżerów i służące głównie zwiększeniu komfortu ich pracy poprzez zmniejszeniu niepewności działania w czasie.

To jest wersja tradycyjna, łatwa i przyjemna. Fakty są inne. Przewidywanie przyszłości stało się obecnie trudniejsze niż kiedykolwiek, a w średnim horyzoncie czasowym wręcz niemożliwe. Skończył się czas genialnych, wszystkowiedzących menedżerów potrafiących przewidzieć rozwój swojej branży, odgadnąć prawdziwe potrzeby klientów i określić cechy szczególne produktów. Rola drogich doradców czytających przyszłość z kryształowej kuli też się ogrzała i poza niewątpliwie wysokim rachunkiem za usługę nie ma co liczyć na więcej. Szybkość zachodzących zmian jest oszałamiająca. Przyszłości nie da się przewidzieć ani zaplanować, trzeba ją tworzyć.

Trzy siły napędowe w największym stopniu kształtujące przyszłość to: rozwój technologii, przemiany instytucjonalne i zmiany hierarchii wartości wpływające na styl życia ludzi. Dotyczy to również finansów i bankowości, a sprawdza się doskonale w bankowości detalicznej.

Globalizacja w finansach jest bardziej widoczna niż gdzie indziej, więc trendy rozwoju obserwowane na najbardziej rozwiniętych rynkach powinny wkrótce stać się rzeczywistością naszego sektora bankowego. Powtarzanie nieodległych w czasie doświadczeń zaawansowanych gospodarczo krajów zachodnich wydaje się prawdopodobnym scenariuszem dla Polski i dobrze by było aby się do tej lekcji dobrze przygotować. Perspektywa spojrzenia w przyszłość bankowości detalicznej w Polsce w największym stopniu jest zdeterminowana możliwościami i sposobem dołączenia do najlepszych. Pomimo korzystania z najlepszych praktyk i wzorców nie wszystko jest oczywiste, a pytania dotyczą tego, jak szybko zmiany będą następować, które banki będą przewodzić, czy pojawi się konkurencja instytucji niebankowych, kto będzie wygranym, a kto przegranym. Wszystko to składa się na obraz polskiej bankowości detalicznej za kilka lat. Jedno jest pewne – będzie on zupełnie inny niż dziś. O ile w bankowości krajów zachodnich zachodzą rewolucyjne zmiany, to ich głębokość w naszym kraju będzie jeszcze większa ze względu na względne zacofanie naszych banków i zmiany własnościowe sprzyjające szybkiemu dostosowaniu do standardów światowych.

Restrukturyzacja banków tradycyjnych (co oferty i do sposobu obsługi klientów) prowadzących obsługę klientów indywidualnych i wejście nowych, budowanych od podstaw banków detalicznych będą kształtować procesy burzliwych przemian na rynku.

Spojrzenie na rynek bankowości detalicznej oczami konkurencji..

Godzi się wspomnieć, że na progu lat dziewięćdziesiątych rynek bankowości detalicznej był podręcznikowym przykładem monopolu przynależnego Powszechnej Kasie Oszczędności, bowiem udział Banku Gospodarki Żywnościowej i banków spółdzielczych w obsłudze ludności był nieistotny, a PEKAO S.A. koncentrowało się na obsłudze rachunków walutowych. Jak każdy monopolista tak i PKO BP, dyktowała warunki klientom oferując niewielką liczbę prymitywnych produktów niskiej jakości. Trudno sobie wyobrazić, ale karty płatnicze można było zobaczyć wyłącznie w portfelach obcokrajowców, a i tak były bezużyteczne, ponieważ punktów akceptacji było niewiele, a bankomatów zaledwie kilka.

Rozmontowanie monopolu następowało powoli, raczej w warunkach współpracy niż rzeczywistej konkurencji. Wyodrębnione z NBP w 1989 r. banki komercyjne początkowo kontynuowały specjalizację korporacyjną, podobnie jak wiele nowopowstających banków prywatnych. Dopiero radykalne pogorszenie jakości portfela kredytów przedsiębiorstw i kryzys sektora bankowego zwrócił uwagę na potencjał biznesowy tkwiący w obsłudze klientów indywidualnych. Od połowy lat dziewięćdziesiątych można zaobserwować systematyczne rozszerzanie działalności banków komercyjnych na rynek detaliczny. Pekao S.A. sprytnie przekształciło rachunki walutowe w uniwersalne Eurokonto, a spośród banków komercyjnych Powszechny Bank Gospodarczy w Łodzi, Wielkopolski Bank Kredytowy i Bank Depozytowo Kredytowy w Lublinie najszybciej i agresywnie weszły na rynek detaliczny rozszerzając jednocześnie sieć oddziałów. Anegdotą jest powtarzana do dziś opowieść, że działalność detaliczna tych banków rozpoczynała się od wiernych kopii produktów i usług oferowanych przez PKO BP, bynajmniej nie dlatego, że były doskonałe, ale jedyne dostępne wzorce na rynku polskim. Dla Powszechnej Kasy Oszczędności miało to taki skutek, że utwierdziło bank w błędnym przekonaniu o wysokiej jakości własnych produktów i usług. Podczas gdy oferta banków wchodzących na rynek detaliczny ewoluowała w miarę wzrostu konkurencji i możliwości technologicznych, PKO BP w minimalnym stopniu unowocześniało swoją ofertę i systematycznie traciło rynek, pod koniec lat dziewięćdziesiątych ustępując wyraźnie pod względem jakości obsługi i technologii bezpośredniej konkurencji.

Kolejny przełom dla rozwoju bankowości detalicznej w Polsce to niewątpliwie koniec lat dziewięćdziesiątych i początek trzeciego tysiąclecia.

Banki komercyjne uznały bankowość detaliczną za jeden ze swoich strategicznych obszarów działalności i w konsekwencji poświęciły temu więcej uwagi oraz pieniędzy na wdrożenie zintegrowanych systemów informatycznych, które stanowią podstawę do skutecznej egzekucji strategii ekspansji w detalu. Dodatkowo wewnętrzna (Pekao, Kredyt Bank, BIG i Bank Gdański, WBK i Bank Zachodni, Citibank i Bank Handlowy) i zewnętrzna (PBK i BPH) konsolidacja stwarza warunki dla powstania banków detalicznych mających masę krytyczną dla uniwersalnej obsługi tego rynku we wszystkich segmentach.

Nowym zjawiskiem o doniosłym znaczeniu było wejście na rynek bankowości detalicznej nowych podmiotów realizujących projekty od podstaw. Były to zarówno banki mające bogatą ekspertyzę, doświadczenie międzynarodowe i wiele sukcesów w obsłudze klientów indywidualnych, inwestorzy finansowi z dziedziny ubezpieczeń i sieci dystrybucji produktów finansowych, jak i przedsięwzięcia venture capital. Na pierwszej fali powstały nowe sieci detaliczne Millennium, Handlobank, rozszerzył swoją działalność Citibank. Ostatnio pojawiły się, bądź szykują się wkrótce do wejścia: Deutsche Bank 24, Nordea i MultiBank kolejne detaliczne dziecko BRE Banku. Należy odnotować ambitne inicjatywy stworzenia krajowej sieci detalicznej przez InvestBank oraz LukasBank. To ostatnie przedsięwzięcie jest efektem przejęcia kontroli nad regionalnym Bankiem Świętokrzyskim przez sieć pośrednictwa sprzedaży kredytów detalicznych LUKAS. Nowy rozdział bankowości detalicznej w Polsce otworzył BRE Bank S.A. tworząc mBank, pierwszy bank wirtualny w Europie Środkowej. Stworzony przez mBank model biznesowy postawił na głowie tradycyjne zasady obsługi klientów indywidualnych. Jego podstawowe elementy to niezwykle korzystne oprocentowanie lokat i środków na rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowym oraz rezygnacja z opłat za transakcje dokonywane w trybie samoobsługowym przez klientów. Wszystko to składa się na przejrzystą, nowoczesną i korzystną dla klientów propozycję finansową, która zdobyła błyskawicznie ich przychyłność.

mBank jako pierwszy zaoferował produkty i usługi dostępne wyłącznie za pośrednictwem zdalnych kanałów dostępu z wykorzystaniem zdalnych kanałów komunikacji - Internet, Telefon, SMS, WAP. W jego ślady poszedł Volkswagen Bank Direct oraz Inteligo

współpracujące z Bankgesellschaft Berlin. Pojawienie się banków wirtualnych z nową propozycją biznesową, która bynajmniej nie ogranicza się do korzystnej ceny, a bazuje w istocie na wygodzie i doskonałej jakości obsługi na odległość, nie jest zagrożeniem *sensu stricto* dla banków tradycyjnych, ale sygnałem, że dotychczasowy model obsługi jest przestarzały. Reakcja klientów, opinie ekspertów i prasy fachowej potwierdzają tę tezę. Odpowiedź samych banków tradycyjnych na rzucone wyzwanie jest ambiwalentna, banki posiadające technologię informatyczną pozwalającą na zintegrowaną obsługę klientów we wszystkich kanałach dystrybucji w czasie rzeczywistym podjęły rzucone wyzwanie, inne przynajmniej werbalnie lekceważą znaczenie elektronicznych kanałów dystrybucji dla zapewnienia satysfakcji klientów.

Na polskim rynku konkurują ze sobą obecnie najlepsze instytucje finansowym na świecie. Banki działające na rynku detalicznym w Polsce należą do grona tych, które wyznaczają światowe trendy rozwoju w tej dziedzinie. Należą do nich z pewnością: Citibank, Banco Commercial Portugues (MILLENIUM), UniCredito Italiano (Bank PEKAO S.A.), ING (Bank Śląski), Allied Irish Bank (WBK i BZ), Bank Austria i HypovereinsBank (PBK i BPH), Reiffeisen, Kredietbank, Fortis Bank, czy wreszcie wchodzące na rynek Deutsche Bank 24, Credit Agricole (Lukas Bank) oraz Nordea. Na polskim rynku nie ma słabeuszy, nawet PKO Bank Polski rozwija konsekwentnie swoją ofertę mimo oczywistych słabości technologicznych.

Rozwój bankowości detalicznej w najbliższych latach będzie wyznaczał postęp technologiczny, restrukturyzacja istniejących i wejście nowych, dostosowanych do Nowej Ekonomii instytucji finansowych i zmiany w stylu życia klientów. Technologie informacyjne i telekomunikacja zmieniają gruntownie świat w którym żyjemy z niewyobrażalną szybkością. Ich wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw osiągnął masę krytyczną dając asumpt do nazwania gospodarczej przyszłości Nową Ekonomią. Dla części firm Nowa Ekonomia jest już rzeczywistością i to właśnie one wyznaczają ścieżki innowacji i rozwoju gospodarczego. Są wśród nich zarówno firmy ze stuletnią tradycją jak General Electric, długoletni liderzy rewolucji informacyjnej IBM, Microsoft, Hewlett Packard, ale również firmy których jeszcze kilka lat temu nie było jak CISCO, Amazon.com, Yahoo!, czy AOL. Sektor finansowy uznawany za ostoję stabilności i tradycji nie jest odporny na zmiany, a wręcz przeciwnie, charakter zachodzącej rewolucji technologicznej pozwala sądzić, że właśnie tutaj dokonają się radykalne przeobrażenia. Główną osią zmian technologicznych będzie niewątpliwie INTEGRACJA działalności w czasie rzeczywistym we wszystkich możliwych aspektach: integracja kanałów dystrybucji, integracja informacji o klientach, integracja procesów wewnętrznych, integracja zewnętrzna. Technologia ze względu na masowe zastosowanie w biznesie i życiu prywatnym, w tym głównie technologia informacyjna (IT) znajduje się w centrum zmian, a nie gdzieś na peryferiach. IT redukuje czas i przestrzeń. IT umożliwia całkowitą przejrzystość rynków. IT jest elektronicznym układem nerwowym przedsiębiorstwa. IT wywiera wpływ na wszystko i wszystkich. Zaś Internet jest nie tylko najdoskonalszym zastosowaniem IT, ale przełomowym wynalazkiem w historii cywilizacji. Wszechstronne zastosowanie Internetu w biznesie nie daje przewagi konkurencyjnej, jak mówi M.Porter, ponieważ staje się powszechne. Ci, którzy tego nie pojmują, tracą dystans, który staje się coraz trudniejszy do odrobienia. Internet w biznesie, nie sprowadza się do obecności na stronach www. Jego główna siła polega na interakcji pracowników, klientów oraz pracowników z klientami. W ciągu zaledwie kilku lat internet przestał być wielkim zbiorem, w którym poszukuje się danych i informacji potrzebnych do rozwiązywania swoich problemów, a zaczął otwierać możliwości całkowitej zmiany logiki prowadzenia interesów. To się odnosi także do finansów, by wspomnieć nowe modele biznesowe supermarketów finansowych na platformie open finance czy agregatorów finansowych. Internet w żadnym razie nie zastąpi całkowicie tradycyjnych sposobów kontaktu z klientami, nie wyeliminuje

oddziałów, ale z pewnością zmieni ich funkcje i rolę w systemie kanałów dystrybucji i komunikacji.

Bankowość detaliczna to biznes usługowy, gdzie wszystko musi być podporządkowane osiągnięciu satysfakcji klientów. O ile technologia jest warunkiem koniecznym dla stworzenia konkurencyjnej organizacji, to rozstrzygającym jest motywacja i zaangażowanie pracowników. Aby to osiągnąć niezbędne są głębokie zmiany instytucjonalne. Ten proces pracownicy Sztokholmskiej Akademii Ekonomicznej, Jonas Ridderstrale i K.Nordstroem określają mianem „*przebudowy mauzoleów*”.

Spojrzenie na rynek bankowości detalicznej oczami klienta.

W realnym socjalizmie klient był panem, ale tylko na zniszczonych plakatach w placówkach handlowo-usługowych, gdzie cała władza była po stronie sprzedawcy panującego nad rozdziałem niedoborów. Podaż była mała, popyt duży, więc cena oraz jakość towarów i obsługi nie miała znaczenia. Upokorzenia klienta nie miały końca. Bankowość jako ezotyczny produkt kapitalizmu była działalnością uboczną procesu planowania, więc sprowadzono ją do funkcji absolutnie niezbędnych i produktów najbardziej prymitywnych. Królem była gotówka, konta posiadali pracownicy administracji państwowej, pracownicy nauki i cinkciarze. Reklamowano oszczędzanie, szczególnie w październiku, głównie aby zapobiec popytowi konsumpcyjnemu w okresie Świąt Bożego Narodzenia. Kredyt był trudno dostępny, ale korzystny, więc klientów nie odstraszały warunki formalne i potrzeba poręczenia przez liczne rzesze członków rodziny i znajomych.

Czas języka pustej reklamy minął bezpowrotnie. Ale wielu z nas doskonale pamięta ten okres. Dlatego dzisiaj wymagania konsumentów są artykułowane pełnym głosem i zdecydowanym czynem. W wielu aspektach pamiętamy przeszłość jako zaprzeczenie normalności, co skutkuje krytycznym podejściem do rzeczywistości. Tymczasem wydaje się nam, że świat oszalał. Nic nie jest takie jak przedtem. Transformacja polskiej gospodarki nałożyła się z największymi zmianami technologii informacyjnych na świecie. Wszystko się zmieniło. Warunki pracy, która w wielu przypadkach przekształciła się w bezrobocie. Zarobki. Dostępność towarów. Podejście firm do klientów i klientów do firm.

Rośnie pewność siebie konsumentów, którzy za ciężko zarobione pieniądze oczekują odpowiedniej jakości produktów i obsługi. Z pewnym opóźnieniem ustępuje bojaźń i nieśmiałość starszego pokolenia w stosunku do instytucji bankowych otoczonych nimbem autorytetu instytucji i murami oddziałów. Młodzi ludzie wychowani w gospodarce rynkowej nie traktują banków w sposób szczególny, stawiają im takie same wymagania jak innym firmom usługowym, sieciom handlowym i biurom turystycznym. Zmiana mentalności wywołana jest przeobrażeniami systemu wartości, które z kolei mają swoje źródło w nakładających się na siebie procesie transformacji gospodarczej i politycznej w Polsce oraz przyspieszonej adaptacji postępu technologicznego, który sam w sobie jest potężnym czynnikiem sprawczym.

Obecnie klient, w stopniu większym niż kiedykolwiek dotychczas, jest świadomy swojej przewagi w relacjach z bankiem. Wydaje się natomiast, że banki komunikując umieszczenie klienta w centrum uwagi, czynią to bardziej z przyczyn propagandowych niż rzeczywistych przesłanek zmian modelu operacyjnego. Tymczasem przemiana systemu wartości i powszechnie dostępna technologia wręcz prowokują klientów do krytycznego podejścia do relacji z bankami i postawienia im wysokich wymagań. Przepowiednie A.Tofflera i M.McLuhana o globalnej wiosce spełniły się. W odniesieniu do możliwości komunikacji i interakcji żyjemy jak w wiosce nomadów. Informacje są w zasięgu ręki a kontakt można nawiązać w czasie rzeczywistym. Dzięki gwałtownemu rozwojowi sieci WWW wiedza jest

dostępna dla każdego, w każdym czasie, w każdym miejscu. *Manifest www.clutrain.com* zawiera szereg tez określających zmianę perspektywy patrzenia klientów, użytkowników Internetu i uczestników Nowej Ekonomii. Są one bardzo sugestywne i obrazoburcze, ale trudno im odmówić racji. Internet pozwala na to, by pozyskiwać i dzielić się wiedzą z szybkością światła. *Firmy, które nie zdają sobie sprawy z tego, że obecnie ich rynki to ludzie kontaktujący się bezpośrednio ze sobą, że staną się w wyniku tego inteligentniejsze i będą mocniej połączone dzięki rozmowom – tracą swoją najlepszą szansę.* Jeśli nawet dziś Internet jest jeszcze przywilejem mniejszości, to relacja ta odwróci się wkrótce.

W rzeczywistości MultiBank kreuje kilka światów finansów odpowiednio do stylu życia wybranych grup potencjalnych klientów. Styl, czyli sposób życia zmienia się kilka razy w przeciągu naszego życia. Punktami granicznymi są doniosłe wydarzenia zmieniające naszą perspektywę patrzenia na świat i nasze w nim miejsce. Większość z punktów milowych naszego życia ma ostre daty - rozpoczęcie studiów, pierwsza praca, założenie rodziny, urodziny dziecka, zakup/zmiana mieszkania/domu. Inne punkty zwrotne mają charakter fazowy i zmiana następuje w pewnym okresie – stabilizacja zawodowa i finansowa czy poczucie realizacji swoich dążeń.

Model biznesowy MultiBanku zakłada sprzedaż szerokiej gamy produktów i usług finansowych z wykorzystaniem wszystkich dostępnych kanałów dystrybucji. Nie rezygnujemy z oddziałów, ale ich rola będzie inna niż w tradycyjnych bankach. Mają one dla klientów pełnić głównie funkcje edukacyjne i doradcze.

MultiBank szanuje czas swoich klientów pozwalając dokonywać wszystkich transakcji na odległość bez potrzeby stania w kolejkach, w wybrany sposób i dowolnym czasie. Aby się o tym przekonać trzeba tego doświadczyć. mBank ma ten atut, że przełamuje nieufność do wirtualnego świata i stare przyzwyczajenia oferując fenomenalnie atrakcyjne ceny. Poszukiwanie skutecznej strategii sprzedaży dla MultiBanku jest daleko trudniejsze. Wyższość modelu biznesowego MultiBanku nad innymi tradycyjnymi bankami wynika głównie z wyższej jakości produktów i obsługi oraz partnerstwa w relacjach z klientami. W długim okresie czasu są to przesłanki trwałych, stabilnych relacji biznesowych