

Grzegorz Kotliński

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

MARKETING USŁUG BANKOWOŚCI KORPORACYJNEJ I DETALICZNEJ PO KRYZYSIE ZAUFANIA DO BANKÓW

Streszczenie: Kryzys zaufania do banków, jaki dotknął światowe rynki finansowe, musi być okazją do zweryfikowania stosowanych w bankach instrumentów marketing-mix. Wiele do naprawienia w relacjach pomiędzy bankami a klientami pozostaje w obszarze usług bankowości korporacyjnej i detalicznej. Są to dwa filary bankowości, w których, pomimo postępu technicznego, możliwy jest jeszcze powrót do tradycyjnych wartości, takich jak rzetelność i dbanie o dobro klienta. Instrumenty marketingu mogą i powinny znaleźć zastosowanie w rozpoczynającej się rywalizacji o odzyskanie zaufania klientów.

Słowa kluczowe: marketing usług bankowości korporacyjnej i detalicznej, usługi bankowe, kryzys zaufania do banków.

1. Wstęp

Kryzys zaufania do banków przetoczył się przez systemy gospodarcze wysoko rozwiniętych krajów Ameryki i Unii Europejskiej. Jego skutki nie miały tylko charakteru finansowego, ale zmieniły realia świadczenia usług bankowych. Wydarzenia te rozgrywały się pod koniec wyjątkowego okresu, charakteryzującego się głębokimi i szybkimi zmianami wywołanymi ewolucją preferencji klientów oraz wdrożonymi innowacjami informacyjnymi. Obecnie bankowość na całym świecie jest postrzegana inaczej niż przed kryzysem. Światowa opinia publiczna przekonała się, że należy z ostrożnością przyglądać się nie tylko usługom świadczonym przez pracowników banków, ale także przyświecającym im intencjom. Jest to najbardziej bolesna nauka wpływająca ze wszystkich afer finansowych, które towarzyszyły kryzysowi. Powstała luka, której nie sposób zapełnić czymkolwiek innym niż na nowo „wypracowanym” zaufaniem. Jego rola jest tym większa, że w nowoczesnej bankowości, jeszcze bardziej abstrakcyjnej niż w przeszłości, stało się ono niezbędnym składnikiem dobrego wizerunku rynkowego banku [Flejterski 2009, s. 29]. Bez tego, trzeba przyznać trudno uchwytnego, czynnika nawet najlepiej zarządzane banki będą miały kłopoty z utrzymaniem osiągniętych pozycji rynkowych.

Celem tego opracowania jest określenie, jakie konsekwencje mają skutki kryzysu dla zmian w marketingu dwóch najistotniejszych biznesowo obszarów działalno-

ści banków – w świadczeniu usług zaliczanych do bankowości korporacyjnej i detalicznej. Marketing jest tą sferą działalności banków, która boleśnie odczuła skutki „zniesmaczenia” opinii publicznej zachowaniem niektórych menedżerów i kierowanych przez nich instytucji. Zmiana zasad działania jest też szansą na odzyskanie utraconego zaufania.

2. Następstwa kryzysu zaufania do banków

Kryzys zaufania wywołał stagnację w rozwoju finansów na całym świecie. Początkowo wieszczono, że jego skutki będą katastrofalne. Upadki znanych amerykańskich banków inwestycyjnych potwierdzały te przypuszczenia. Nie prowadziły one uniwersalnej działalności operacyjnej. Banki tego rodzaju, choć z trudnościami, funkcjonują dalej. Dzięki wielkiej pomocy rządów interweniujących państw stały się głównymi filarami systemów finansowych krajów dotkniętych kłopotami.

Najpoważniejszym dla banków przejawem kryzysu był zanik handlu na rynkach pieniężnych i walutowych. Pojawiła się podejrzliwość spowodowana ostrożnością i lękiem o zwrot pożyczanych innym instytucjom funduszy. Przyhamowany został rozwój akcji kredytowej na najróżnorodniejszych rynkach. Wywołał on stagnację gospodarczą, najbardziej widoczną na rynku nieruchomości. Skutki są jednak znacznie poważniejsze i dotyczą szeroko rozumianej konsumpcji społeczeństw wysoko rozwiniętych.

Mimo wszystko, kryzys zaufania stał się okazją do krytycznej weryfikacji sukcesów, jakie przynosiły bankom i ich klientom przedsięwzięcia zaliczane do szeroko rozumianej inżynierii finansowej. Spektakularne spadki wartości lub upadki funduszy inwestycyjnych, jakie miały miejsce w Stanach Zjednoczonych, nadszarpane zaufanie do największych i najbardziej potężnych globalnych instytucji [Dziawgo 2008, s. 120]. Paradoksalnie, kryzys nie nadszarpał opinii małych banków, które w ryzykowne operacje na „innowacyjnych” rynkach się nie angażowały.

W ten sposób negatywne skutki spadku zaufania nie dotarły, z nielicznymi wyjątkami, do klientów banków działających na terenie naszego kraju. Szczególnie sytuacja ta dotyczy sektora banków spółdzielczych. Ich dotychczasowa, spowodowana nie tylko ostrożnością, wstrzeźliwość we wprowadzaniu innowacji organizacyjnych i finansowych, w połączeniu z samoistnie narzuconymi i umiejętnie stosowanymi posunięciami z zakresu *public relations*, przyniosła znakomite rezultaty, skutecznie przez pracowników tych instytucji przekształcone w poprawę pozycji rynkowej całego sektora [Mikołajczak 2010, s. 188].

W innych krajach sytuacja zmieniała się w sposób znacznie mniej pomyślny. Do pomocy wielkim bankom, które zorganizowały odpowiednio intensywny *lobbying*, wykorzystano fundusze publiczne. Ich beneficjentami stali się jednak przede wszystkim najwięksi gracze. Mniejsze instytucje z pomocą albo się nie zetknęły, albo skorzystały z niej najmniej. Kryzys zaufania spowodował zatem bardzo nierównomierne rozkład pomocy finansowej, który nie przyczynił się do wyrównania różnic w potencjale między wielkimi a mniejszymi instytucjami.

Kryzys wywarł wyraźny wpływ na zachowania klientów. Wielkie spadki kursów na giełdach spowodowały masowy odwrót od tego rodzaju inwestycji. Zapaść na rynku instrumentów pochodnych miała dla klientów indywidualnych mniejsze znaczenie, choć i ona zaostriżyła ostrożność, z jaką od czasu wybuchu kryzysu odnoszą się oni do inwestycji kapitałowych.

Podobny impas spotkał fundusze inwestycyjne. Spadki kursów papierów wartościowych musiały odbić się na dotkliwym zmniejszeniu się wartości ich jednostek uczestnictwa. Dla ich klientów stało się jasne, jak ryzykowne może być powierzanie oszczędności tak niepewnym instytucjom. Wywołana kryzysem fala upadków i spadków na giełdach kapitałowych doprowadziła do, zgodnej z przewidywanymi w literaturze, masowej realokacji funduszy.

Przejęciowy wzrost popularności bezpiecznych lokat bankowych pomógł bankom w pokonaniu trudności, jakie przeżywały na skutek zaniku transakcji na rynku pieniężnym. W naszym kraju dzięki postkryzysowej realokacji funduszy nie doszło do znacznego załamania akcji kredytowej. Jest to jedna z przyczyn, dzięki którym kryzys finansowy nie przełożył się jak dotąd w Polsce na depresję gospodarczą. Działające w naszym kraju banki potrafiły taką sytuację przekuć w niewątpliwy sukces, jakim było zmniejszenie, a nie utrata dochodów. W naszym kraju skutkiem kryzysu jest zatem zaledwie przyhamowanie rozwoju działalności bankowej, a nie jej stagnacja. O ile uda się w najbliższej przyszłości utrzymać w Polsce wzrost gospodarczy, o tyle można być spokojnym o wartość wskaźników charakteryzujących funkcjonowanie sektora usług finansowych.

Szkoda, że równie dużej uwagi nie skupiono na badaniach postępowania zarządzających bankami, ponieważ kryzys zbiegł się z okresem dezorientacji, szczególnie w szeregach zawsze prezentujących stoicyzm i pewność siebie wyższych kadr zarządzających. Szybki rozwój bankowości w Polsce miał do tej pory charakter ekstenywny. Zwiększanie liczby placówek, stwarzanie nowych możliwości zdalnej obsługi klientów powodowało, że w bankach przyrastała liczba klientów, zakładanych przez nich rachunków itd. W ślad za wzrostem nominalnym rosła także wartość przepływów finansowych inicjowanych i przeprowadzanych za pośrednictwem banków. Możliwości zwiększania ich liczby się jednak wyczerpały. W takich warunkach naturalne jest dążenie do zmiany charakteru rozwoju na intensywny. Kryzys taką zmianę utrudnia. Powodowani ostrożnością i troską o przyszły los oszczędności klienci banków nie są skłonni do pogłębiania współpracy. Przed zarządzającymi bankami pojawiło się trudne wyzwanie. Jakimi działaniami zapewnić utrzymanie rozwoju działalności bankowej?

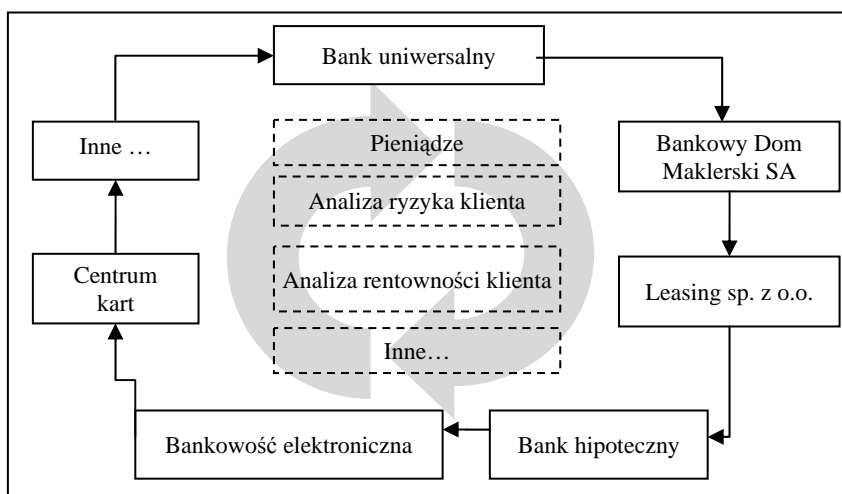
3. Dywersyfikacja bankowości a intensyfikacja jej rozwoju

Skutkiem kryzysu było skierowanie uwagi decydentów na te formy generowania przychodów finansowych, które oparte są na świadczeniu usług bankowych. Jest to naturalny powrót do „korzeni” bankowości. Przejściowo odwrócono się od dążeń do osiągnięcia zysków opartych na skomplikowanych operacjach wykorzystujących in-

żynierię finansową, w które banki nadmiernie zaangażowały się, prowadząc działalność na giełdach instrumentów pochodnych na rynkach pieniężnych i kapitałowych. Ta działalność, na początku podejmowana głównie po to, aby zabezpieczyć się przed ryzykiem zmian stóp procentowych oraz ryzykiem zmian kursów papierów wartościowych, z czasem zdominowała, z racji kuszących profitów, zarządzanie finansami banków, doprowadzając do zerwania z tradycyjnymi regułami zachowania płynności oraz z zasadami nakazującymi ograniczanie podejmowanego ryzyka.

Zdominowanie działalności bankowej przez modele biznesu polegające na świadczeniu usług sprawia, że bankowość nabiera cech do tej pory jednoznacznie identyfikowanych z sieciami. Dzieje się tak nie tylko z tego powodu, że Internet (czyli także sieć) jest w tej chwili podstawowym kanałem dystrybucji usług bankowych. Banki, budując relacje z klientami, od zawsze odgrywały rolę swoistych „węzłów”, dookoła których tworzyła się samoistnie sieć ich klientów oraz przedsiębiorstw współpracujących. Stąd tak łatwo przychodzi bankom tworzenie grup kapitałowych. Ich struktura wewnętrzna jest ni mniej, ni więcej tylko przykładem relacji, jakie łączą uczestników sieci (rys. 1). Korzyści skali są w ich ramach multiplikowane przez wielokrotne krążenie pomiędzy instytucjami tworzącymi grupę pozyskanych zasobów pieniądza. Jednocześnie wielokrotnie, dzięki szybkiemu przepływowi informacji, są wykorzystywane analizy ryzyka i rentowności poszczególnych klientów. Przynosi to konkretne oszczędności dostawcom usług. Ryzyko rozkładane jest pomiędzy poszczególne, odrębne pod względem prawnym, instytucje – członków grup. Trudno zahamować takie procesy. Mają one naturalne, racjonalne źródło: zgodne z regułą racjonalności dążenie, przy ograniczonych nakładach, do maksymalizacji korzyści.

Tworzenie grup kapitałowych to proces naturalny i nieuchronny. Komplikacja usług finansowych osiągnęła już poziom tak wysoki, że ich świadczenie stało się



Rys. 1. Przepływy wkładów pieniężnych i informacji o kliencie w ramach grup kapitałowych tworzonych przez banki

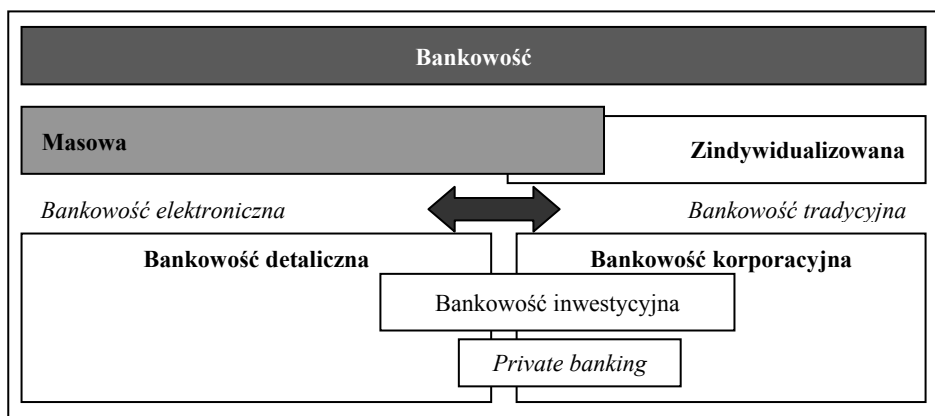
Źródło: opracowanie własne.

efektem zgodnej współpracy wielu zróżnicowanych co do charakteru podwykonawców. Klienci nie zdają sobie z tego sprawy. Dla nich usługa bankowa jednoznacznie kojarzona jest z bankiem, często z konkretnym okienkiem czy pracownikiem, który usługę świadczy. Tak rzeczywiście było w przeszłości. Aktualnie jest to tylko wierzchołek góry lodowej, obejmującej zakresem usługi podmiotów stowarzyszonych w ramach grup kapitałowych, współpracujących w ramach outsourcingu [Korzeniowska 2009, s. 192] czy wreszcie wykonujących zlecone prace firm zewnętrznych niepowiązanych z bankiem niczym poza umowami o świadczeniu usług. Pracownicy banku są obecnie raczej profesjonalnie przygotowani sprzedawcami, a nie znawcami rynków finansowych. Należy obiektywnie przyznać, że przynajmniej w zakresie objętym usługami bankowości detalicznej nie ma takiej potrzeby.

Jest jednak i inny obszar, gdzie profesjonalna wiedza z szeroko pojętych finansów nadal jest potrzebna i doceniana. To coraz bardziej się odróżniająca, szeroko pojęta bankowość korporacyjna. Jej usługi są świadczone nie anonimowym klientom, ale wręcz przeciwnie – doskonale znanym pracownikom podmiotom gospodarczym, których potrzeby finansowe muszą być bardzo bliskie. Często bardziej niż pracownikom obsługiwanych przedsiębiorstw.

Do niedawna wspólne drogi rozwoju bankowości detalicznej i bankowości korporacyjnej ponownie za sprawą rozwoju zaawansowanych technologii komunikacyjnych i informatycznych się rozchodziły. Dotyczyło to ich marketingu, a także sfery operacyjnej (rys. 2).

Inaczej muszą być i są propagowane usługi świadczone standardowo masowym, anonimowym dla banku odbiorcom, inaczej usługi wysoce zindywidualizowane, świadczone dobrze znanym podmiotom. Podobnie radykalna dywersyfikacja zachodzi w sferze operacyjnej. Usługi bankowości detalicznej są świadczone głównie przez oferującą standardową obsługę serwisy internetowe, z pełnym wykorzystaniem możliwości stwarzanych przez usługi internetowe. Często ich ważnym uzupeł-



Rys. 2. Współczesne postrzeganie bankowości

Źródło: opracowano na podstawie [Kotliński 2010].

nieniem są usługi świadczone przez oferujące podobny standard *call center* (*contact center*). Dla klientów nieuznających zdalnej formy kontaktu z bankiem pozostaje obsługa w zunifikowanych okienkach kompaktowych placówek operacyjnych. Odstępstwo od tych zasad przysługuje tylko klientom, którym banki same zaproponują usługi *private banking*.

Usługi bankowości korporacyjnej są świadczone inaczej, choć często z wykorzystaniem podobnych instrumentów. W ich przypadku szerokie zastosowanie znajdują łącza internetowe oraz *call center*, ale kontakt ma zdecydowanie bardziej poufny charakter. Czuwają nad tym specjalne, dedykowane technologie szyfrowania przesyłanych danych i weryfikacji tożsamości kontaktujących się osób. Przy tego rodzaju usługach nie mogą być stosowane szeroko dostępne serwisy internetowe, a kontaktujące się osoby muszą się po prostu znać, ponieważ nawet najbardziej zaawansowane metody weryfikacji tożsamości nie zastąpią zaufania.

Kłopoty z postępującą dywersyfikacją w bankowości, jakie mają w Polsce banki, wynikają z faktu, że w obu segmentach dominującymi dostawcami usług są duże, uniwersalne banki. Ich pracownicy mają naturalną skłonność do łączenia usług, a nie do ich wydzielenia. Dywersyfikacja wymusza specjalizację, czyli w konsekwencji separowanie obu rodzajów obsługi. Przez długie 20 lat rynkowej historii polskiej bankowości udawało się te dwie dziedziny z sukcesem łączyć. Nadchodzi jednak kres tej praktyki. Klienci detaliczni i korporacyjni mają inne potrzeby, są inni i muszą być inaczej przekonywani, informowani i obsługiwani. Banki uniwersalne mają jednak wielki atut – ich wielkość sprawia, że inicjowane przez nich akcje marketingowe mają szeroki odbiór społeczny, często przekraczający segmenty, do których są adresowane. W praktyce powstaje więc sytuacja, że ich reklamy dotyczące usług bankowości detalicznej wywierają pozytywny wpływ na klientów korporacyjnych i odwrotnie. Tego efektu swoistej „synergii” nie osiągają i nigdy nie osiągną banki wyspecjalizowane. Podobny skutek osiągają także w sferze kosztów. Wysokie koszty stałe dzielona są na dwa obszary, a często i na większą ich liczbę (bankowość inwestycyjna itd.).

Coraz bardziej wymuszana przez rynek konieczność wydzielenia odrębnych rodzajów działalności w bankach uniwersalnych skutkuje budową wielopodmiotowych grup kapitałowych. Być może w przyszłości zostaną wydzielone w nich banki detaliczne i korporacyjne. W ten sposób łatwiej będzie im konkurować z coraz śmielej poczynającymi sobie bankami wyspecjalizowanymi. Specjalizacja może stać się w przyszłości gwarancją realizacji dynamicznie zmieniających się potrzeb finansowych klientów.

4. Zmiany w marketingu usług bankowości korporacyjnej

Usługi bankowości korporacyjnej należą obecnie do najbardziej innowacyjnych obszarów bankowości. Zmiany są wymuszane przez klientów, którzy działając w radykalnie zmieniającym się otoczeniu, potrzebują coraz bardziej zindywidualizowanych usług finansowych i to zarówno w zakresie zarządzania środkami pieniężnymi, jak

i w zasilaniu finansowym działalności bieżącej i przedsięwzięć inwestycyjnych. Priorytetem staje się szybkość i sprawność obsługi oraz natychmiastowa dostępność środków i usług. Zarządzający przedsiębiorstwami coraz częściej wymagają także, aby usługi bankowe wzbogacane były odpowiednimi usługami informacyjnymi i doradczymi. Bank w ich mniemaniu staje się nie tylko partnerem finansowym, ale i współpracownikiem spełniającym rozbudowane potrzeby informacyjne. Nierzadko przedsiębiorstwa wymuszają na bankach lojalność, która przejawia się w tworzeniu indywidualnych, już nie pakietów, ale rozbudowanych ofert różnorodnych usług. Co ciekawe, nie rodzi to tak widocznego po stronie usług bankowości detalicznej uzależnienia od banku, ponieważ przedsiębiorstwa obsługę w kilku bankach traktują jako atut przetargowy i starają się mieć zapewnione możliwości pełnej i efektywnej współpracy przynajmniej w dwóch lub trzech bankach.

Coraz częściej klienci wymuszają na pracownikach banków, w ramach obsługi ich zleceń, automatyzację współpracy. Nie byłoby to możliwe, gdyby nie głęboka unifikacja standardów wymiany i przepływu informacji pomiędzy współpracującymi instytucjami. Choć niewiele się o tym pisze, bardzo cenne są możliwości stwarzane przez inicjatywy informacyjne Związku Banków Polskich. Celem ich podjęcia był zamiar ograniczania ryzyka w działalności bieżącej banków. Ich pozytywne efekty w postaci wzrostu pewności obrotu gospodarczego i likwidacji zatorów płatniczych interesują także przedsiębiorstwa.

Podobne, choć już pośrednio, znaczenie mają inicjatywy płatnicze podejmowane przez całe środowisko bankowe. Szybszy obrót pieniądza powoduje, że spadają jego koszty, a przedsiębiorstwom łatwiej przychodzi osiąganie korzyści płynących z przejrzystego zarządzania gotówką. Tego rodzaju usługi powodują, że obsługa zamienia się w toku codziennych kontaktów w ścisłą współpracę, która jeżeli przynosi odpowiednie efekty, powoduje powstawanie zaufania pomiędzy znającymi swoje mocne i słabe strony partnerami. W praktyce w ten sposób realizowane są wskazania stanowiące podstawę tzw. marketingu relacji czy partnerskiego. Marketing nabiera w takich warunkach cech współpracy, a nie konkurencji z rywalami. Nawet tak korzystne relacje wymagają jednak wielkiej ostrożności, ponieważ osiągnięty *status quo* bardzo łatwo zniszczyć niedbale zaplanowanymi, zbyt nachalnymi i nastawionymi na natychmiastowy efekt agresywnymi działaniami promocyjnymi. Dlatego działania marketingowe w obszarze usług bankowości korporacyjnej nabrały subtelного charakteru. Stawia się raczej na wykorzystywanie takich metod, jak marketing „szeptany”. Preferowane jest więc polecanie zamiast hałaśliwych kampanii promocyjnych. Pracownicy zajmujący się marketingiem starają się dodatkowo wpływać na przekazywane pomiędzy klientami treści. Nie jest to jednak łatwe, ponieważ przedsiębiorcy nie opierają się na przypadkowo zasłyszanych poglądach, lecz słuchają głosów rzeczywistych liderów opinii. Być może dlatego w kampaniach marketingowych usług bankowości korporacyjnej tak wielkie znaczenie przypisuje się przekonaniu przez dobry przykład, a nie epatowaniu trudnymi do sprawdzenia deklaracjami. Unika się w nich także niepotrzebnego rozgłosu. Rzadko kiedy prowadzi się

je w szeroko dostępnych mediach. Do tego celu wykorzystuje się co najwyżej wąsko wyspecjalizowane, profesjonalne periodyki i biuletyny.

Przedsiębiorstwa zatrudniają dobrze wykształconych pracowników o szerokiej wiedzy z dziedziny finansów, którzy coraz częściej podejmują samodzielne decyzje. Wymagają one ścisłej współpracy z pracownikami banków. Wzajemne zaufanie i poszanowanie dobra drugiej strony stało się podstawą owocnej współpracy. Wyeliminowanie przypadku w relacjach pomiędzy bankiem a korporacjami i przekształcenie ich w pełni planowaną i przewidywalną działalność to ważne osiągnięcie innowacji informacyjnych w bankowości.

Wskazane metody prowadzenia działań marketingowych są jak najbardziej godne polecenia. Bazują na powolnym tworzeniu od podstaw atmosfery zaufania, a nie na szybkim i z reguły przejściowym efekcie. Przy stosowaniu tego rodzaju strategii klientów rzeczywiście zachęca się do korzystania z usług.

Banki odnoszące sukcesy w obszarze usług bankowości korporacyjnej odgrywają rolę inkubatorów przedsiębiorczości. Rolę tę przypisywano im w literaturze od dawna. Jej realizacja pozostawała jednak w sferze marzeń, ponieważ nie wykraczała wcześniej poza deklaracje. Dopiero uczynienie z banków i otaczających je grup kapitałowych swoistych centrów dystrybucji informacji finansowych i gospodarczych umożliwiło realizację tych mrzonek. Przedsiębiorstwa korzystają z oferowanych im usług nie dlatego, że je do tego nakłoniono, ale dlatego, że im się to opłaca. Dlatego korzystają z wymiany informacji oferowanej przez odpowiednie służby banków, ponieważ łatwiej im w ten sposób znaleźć sprawdzonych kontrahentów, których rzetelności nie trzeba będzie z gruntu sprawdzać. W ten sposób dookoła banków korporacyjnych, w ich otoczeniu, tworzy się najprawdziwsza sieć – sieć interesariuszy, zainteresowanych nie tylko korzystaniem z usług banku, ale także wzajemną współpracą.

Odmalowany, optymistyczny obraz usług bankowości korporacyjnej wbrew pozorom nie jest przerysowany, przynajmniej w odniesieniu do relacji, jakie łączą korporacje z dużymi bankami. Lata przemian gospodarczych i przedłużająca się po przystąpieniu do UE stabilizacja warunków prowadzenia działalności gospodarczej doprowadziła wreszcie do sytuacji, w której głównym czynnikiem kształtującym wzajemne relacje stały się profesjonalizm i działania podejmowane dla obustronnego dobra. Taka sytuacja dotyczy jednakże tylko segmentu dużych korporacji [Jagiello 2007, s. 157]. Obsługa bankowa mniejszych przedsiębiorstw nadal natrafia na wiele przeszkód różnorodnej natury. Ich pokonanie to wielkie wyzwanie dla pracowników działających w Polsce banków.

5. Zmiany w marketingu usług bankowości detalicznej

Dominacja medialna Internetu ma poważne konsekwencje dla marketingu usług bankowości detalicznej. Sieć jest przede wszystkim medium ułatwiającym i upraszczającym kontakty z wielką liczbą klientów. Internet zmienił postrzeganie usług fi-

nansowych wśród klientów indywidualnych. Odpowiednio „sformatowani” przez automatyczne bankowe systemy obsługi klienci szybko przekonali się, jak wiele swobody dają usługi bankowości elektronicznej. Taka sytuacja wymusza próby coraz silniejszego wiązania klientów z bankiem [Oblój 1997, s. 166].

Wierność (z konieczności!) klientów wobec banków utożsamiana jest niesłusznie z lojalnością, którą postrzega się jako dobrowolne przywiązanie wymuszane przez rachunek ekonomiczny. Rodzą się więzi, które mogą stać się podstawą do budowy zaufania, jakim klienci obdarzają banki. Ale tylko tyle! Mogą one na krótko zastąpić zaufanie, ale mogą też stać się przyczyną rezygnacji z usług, o ile nadzieje klientów zostaną zawiedzione. W długim terminie nie mogą one zastąpić zaufania. Zaufanie do pracy banków zostało w powszechnej opinii nadszarpnięte. Pracownicy banków starają się je zastąpić wspomnianymi więziami o podłożu *stricte* merkantylnym, stąd taka popularność w obszarze usług bankowości detalicznej metod opartych na tworzeniu programów lojalnościowych.

Usługi bankowe umiejętnie wsparte na innowacjach technologicznych zyskały cechy plasujące je wśród branż bliskich gospodarce sieciowej lub tożsamyh z nią. Banki starają się świadczyć usługi w taki sposób, aby były one ze sobą jak najściślej powiązane.

Przywiązanie klientów do oferty usług banku osiągnane jest przez:

- świadczenie usług w ramach odpowiednio skompilowanych ich pakietów, obejmujących jednak usługi finansowe świadczone przez bank lub przez współpracujące z nim instytucje ubezpieczeniowe, leasingowe itp.,
- tworzenie programów lojalnościowych,
- zachęcanie do korzystania z usług i produktów sprzedawanych w tworzonych na stronach serwisów bankowych pasażach handlowych,
- oferowanie programów rabatowych,
- budowę ściśle „dopasowanych” do potrzeb klienta scenariuszy długoterminowego korzystania z usług banku.

Świadczenie usług w ramach rozbudowanych pakietów kojarzone jest, często słusznie, ze sprzedażą wiążaną. Koncepcja obu form jest oparta na dążeniu do sprzedaży dodatkowych usług czy produktów. W ramach pakietów powinno to jednak odbywać się z korzyścią dla klienta. Sprzedaż wiążana jest korzystna przede wszystkim dla sprzedawcy, stąd jest praktyką zakazaną.

Sprzedaż usług w ramach pakietów może być kusząca, ponieważ z reguły obejmuje usługi firm ubezpieczeniowych, które w zamian oferują atrakcyjne rabaty. Ważna jest także oszczędność czasu. „Zagoniony” klient banku nie musi go poświęcać na studiowanie oferty towarzystw ubezpieczeniowych, tylko korzysta z podsuwanej mu gotowej oferty.

Wśród klientów popularyzowane są systematycznie rozwijane programy lojalnościowe, wykorzystujące zamiłowanie do gromadzenia punktów. Ich zasięg będzie coraz częściej rozszerzany poza granice usług bankowych. Przykładem może służyć inicjatywa systemu PAYBACK, w ramach którego można gromadzić punkty promo-

cyjne zbierane w trakcie korzystania z usług 15 firm¹. Program PAYBACK stwarza klientom szansę uzyskiwania dodatkowych korzyści i nie ogranicza ich do usług jednego rodzaju.

Podobne w charakterze próby idą w kierunku tworzenia przy serwisach internetowych banków specjalnych „pasaży” (alejek) handlowych, w których klienci banku mogą dokonywać korzystnych zakupów. Przykładem takiej inicjatywy są usługi oferowane klientom mBanku w ramach oferty mZakupy. Można tam kupować najróżniejsze produkty i usługi (np. turystyczne). Silny efekt przywiązania uzyskuje się przez stosowanie metod doskonale znanych z handlu detalicznego. Klienci są „podbierani” ofertami typu: okazja tygodnia, unikatowe towary niedostępne u innych dostawców, limitowane serie, ostatnie egzemplarze, specjalne rabaty, oferta ważna jeszcze przez dwa dni itd.

Jeszcze innego rodzaju pomysłem są programy rabatowe, czyli oferowanie usług i produktów dla klientów banku w zaprzyjaźnionych z nim przedsiębiorstwach po niższych cenach. Idea jest o tyle ciekawa, że pozwala na przyciąganie nie tylko klientów indywidualnych do banku, ale, co szczególnie ciekawe, także „zaprzyjaźnionych” przedsiębiorstw. Oferowane są im bowiem usługi rozliczeniowe. Należy się domyślać, że także z rabatem.

Długoterminowe scenariusze współpracy z klientami to okazja do planowego ustrukturyzowania współpracy pomiędzy bankami a ich klientami. W rzeczywistości można tę formę sprowadzić do długoterminowego, rozbudowanego programu lojalnościowego, tworzonego wokół długoterminowej usługi banku. Wiele banków, udzielając np. kredytu mieszkaniowego zabezpieczonego hipotecznie z kilkudziesięcioletnim okresem spłaty, poprzestaje na tym. Tracą w ten sposób okazję do wykorzystania efektów planowej współpracy i przejęcia nadwyżek, jakie można wytworzyć, mając na uwadze obliczenia *Life Time Value* (LTV). Stosowanie tej metody wymaga jednak posiadania zaawansowanych programów komputerowych i odpowiednio przeszkolonych pracowników.

Wszystkie z zaprezentowanych innowacyjnych form świadczenia usług łączą dwa podobieństwa. Po pierwsze, świadczenie usług w ich ramach nabiera zdecydowanie sieciowego charakteru. Nie ma już tak wielkiego znaczenia, czy są to usługi finansowe, czy nie. Ukryte pośród innych ofert, przynajmniej dla klientów, zatracają swój pierwotny charakter i są przez nich traktowane jak inne towary dostępne w anonimowym handlu detalicznym.

Po drugie, istota przedstawionych form świadczenia usług sprowadza się do sprytnie realizowanych zabiegów, których celem jest zamiana deficytowego zaufania na przywiązanie klientów do usług banku. W marketingu na określenie tego rodzaju dążeń ukuto termin „marketing relacji”. Rzeczywiście jego zdobycze są w ramach tych form intensywnie wykorzystywane. Nie może to jednak przesłaniać istoty tego rodzaju zachowań pracowników banków, sprowadzającej się do zastępo-

¹ Jedynym dostawcą usług bankowych wśród tych firm jest Bank Zachodni WBK SA. Przyjął on na siebie rolę oficjalnego partnera systemu. Grupę głównych partnerów tworzą tak znane z sieci firmy, jak: Allegro, Orange, TP SA, Real.

wania deficytowego zaufania wymuszonym przywiązaniem utożsamianym z lojalnością, choć bardziej oczekiwana jest wierność klientów wobec banków.

Opisane metody kształtowania przywiązywania klientów do usług banków można łatwo sztucznie wspomagać. Jest to poważna pokusa, której często nie potrafią się oprzeć nastawieni na poprawę wskaźników sprzedaży pracownicy banków. Tą wątpliwą etycznie praktyką jest „wzmacnianie”² procesu kształtowania w sieci opinii o określonych dostawcach usług [Bojar 2011, s. 57]. Dokonuje się to przez „uczenie” sieci. Wynajęci (czytaj niebezinteresowni) użytkownicy sieci wcielają się w role zadowolonych klientów i zamieszczają w sieci na odpowiednich forach nierzetelne, podkolorowane opinie. Jeżeli są bardzo aktywni w swoich działaniach, może im się udać „sztucznie” wytworzyć wśród pozostałych użytkowników przekonanie o wysokiej jakości usług. Takie niebezpieczeństwo istnieje i przybiera coraz bardziej realne kształty. Warto podkreślić, że w długim okresie takie „oszustwo” musi wyjść na jaw, ponieważ niezadowoleni także zabiorą głos, a ich z reguły „rozgorączkowane” wypowiedzi zdominują pozytywne, nieprawdziwe opinie. Internet ma tę zastanawiającą cechę, że zamieszczane w nim negatywne opinie potrafią szybko zdominować wszelkie dostępne fora internetowe. Jest to więc broń nie tylko wątpliwa od strony etycznej, ale także niebezpieczna i nieprzewidywalna. Nieumiejętnie zastosowana może się bardzo szybko obrócić przeciwko pomysłodawcom.

6. Podsumowanie

W okresie postkryzysowym ważnym pytaniem staje się, pytanie: na jak długo zaufanie do banków można zamienić na przywiązanie do jego usług i na ile są to pojęcia równoważne? Zabieg zamiany zaufania na przywiązanie do usług przesuwają ciężar decyzji z analizy sytuacji finansowej banku (jak wielu klientów zadaje sobie takie pytania?) na analizę korzyści, jakie klient będzie miał po wyrażeniu zgody na współpracę. Niewielu jest ludzi, którzy decyzje podejmują na tyle racjonalnie, że będą w stanie oprzeć się pokusie. Pokusie opartej na wizji przyszłych korzyści, których na dodatek nie można porównać z ofertą konkurencji, bo przynajmniej w promocyjnym zakresie, po prostu jej nie znają. Aby je poznać musieliby być równie oddanymi klientami w innych bankach. A to jest niemożliwe, ponieważ są już „lojalnymi” klientami w banku macierzystym. Wyboru w praktyce właściwie nie ma. Zaufanie jest porzucane dla pokusy korzyści. Pracownicy zajmujący się marketingiem w bankach umiejętnie potrafią wykorzystać słabości klientów. Wskazany aspekt relacji łączących banki z klientami budzi poważne zastrzeżenia natury etycznej. Pracownicy banków to osoby, od których oczekuje się profesjonalizmu w zakresie świadcze-

² Praktyka ta z angielska jest zwana *amplifyingiem*. Można to pojęcie tłumaczyć jako czynności „wzmacniania” opinii na temat konkretnych usług czy produktów. Jak wynika z obserwacji, tego rodzaju działalnością parają się agencje interaktywne i PR, które w celu wykonywania tej mało chwalebnej pracy wynajmują dorywczo studentów. Dokonują oni wielu nieprawdziwych wpisów na różnorodnych forach internetowych. Szukający podpowiedzi i dobrych rad na temat konkretnych produktów użytkownicy sieci, sugerując się znalezionymi opiniami, mogą być wprowadzani w błąd. Takie nieetyczne praktyki są trudne do wychwycenia i udowodnienia, a – co ważne – niestety bardzo skuteczne.

nia usług finansowych. To w tym zakresie mają pomagać, kierując się dobrem klienta. Pytanie, czy reprezentowany przez nich profesjonalizm w metodach sprzedaży usług nie stoi w sprzeczności z dbaniem o finansowe dobro klienta?

Nie sposób na to pytanie udzielić jednoznacznej odpowiedzi. Usługi bankowe przekroczyły ważną granicę – zyskały cechy usług sieciowych. Jako takie funkcjonują na bazie strategicznej umowy społecznej. Pozostaje mieć nadzieję, że sieć, która się uczy, która w dłuższym okresie potrafi oceniać jakość usług, będzie w stanie, dzięki jej automatycznym mechanizmom, podpowiadać, czy podejmowane przez klientów decyzje wychodzą im na dobre, czy na złe. Należy jednak pamiętać, że sieć ma także ciemną stronę. Że roi się w niej od podmiotów nieuczciwych lub nie do końca uczciwych, które potrafią, przynajmniej przejściowo, zakłócać funkcjonowanie automatycznych mechanizmów weryfikujących realizację deklaracji. Przywiązanie do usług, wygodne dla klientów i typowe dla obsługi w sieci, może stać się wstępem do ostrożnej i pogłębionej analizy, na podstawie której klienci decydować będą, czy warto obdarzać dany bank zaufaniem, czy nie. Nie wolno jednak przywiązaniem zastępować zaufania. Skutki rozczarowań mogą być bardzo dotkliwe.

Literatura

- Bojar A., *Zawód: wzmacniacz*, „Wprost” nr 1, z dnia 3-9 stycznia 2011 r.
- Dziawgo L., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu a bezpieczeństwo systemu bankowego*, [w:] *Stabilność i bezpieczeństwo systemu bankowego*, red. J. Nowakowski, T. Famulska, Difin, Warszawa 2008.
- Flejterski S., *Próba oceny bankowości detalicznej w Polsce – dylematy i wyzwania*, [w:] *Bankowość detaliczna – idee, modele, procesy*, red. A. Gospodarowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 54, UE, Wrocław 2009.
- Jagiełło R., *Bankowość korporacyjna*, [w:] *Współczesna bankowość*, red. M. Zaleska, Tom I, Difin Warszawa 2007.
- Korzeniowska A., *Outsourcing w bankach komercyjnych*, Difin, Warszawa 2009.
- Kotliński G., *Zmiany w organizacji bankowości detalicznej – wymiar operacyjny*, [w:] *Współczesna bankowość detaliczna*, red. A. Szelańska, CeDeWu.pl, Platinum, Warszawa 2010.
- Mikołajczak R., *Stabilność spółdzielczego sektora bankowego w Polsce*, [w:] *Stabilizowanie sektora bankowego w okresie kryzysu*, red. A. Janca, UE, Zeszyty Naukowe nr 155, Poznań 2010.
- Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1997.

MARKETING OF CORPORATE AND RETAIL BANKING AFTER THE CRISIS OF TRUST TOWARDS BANKS

Summary: The crisis of trust towards banking that has affected the financial markets should be an opportunity to look into the marketing-mix instruments. The area in need of an immediate action is the corporate banking and retail banking which in particular despite the technological innovation could be improved by incorporating traditional values such as reliability and looking after the client. Those instruments can and should be implemented while regaining client's trust.