

BANK 3.0 -MIĘDZYNARODOWE PORÓWNANIA

MAGDALENA IZDEBSKA

STUDENTKA SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE



PAŹDZIERNIK 2015



❖ Spis treści

❖ Wstęp.....	3
❖ Rozdział 1. Oddziały przechodzą do historii	4
1.1 Topniejąca liczba oddziałów bankowych w krajach Unii Europejskiej.....	5
1.2 Amerykanie przekonują się do kanałów bezpośrednich	7
1.3 Polska powoli podąża za trendami światowymi	8
❖ Rozdział 2. Rozwój bankowości elektronicznej	9
2.1 W sieci przeważa sprzedaż produktów mniej skomplikowanych	10
2.2 Polska w czołówce państw korzystających z bankowości elektronicznej.....	12
❖ Rozdział 3. Bankowość mobilna	13
3.1 Polska pionierem bankowości mobilnej w Europie	16
❖ Rozdział 4. Bankomaty w nowym wydaniu.....	17
4.1 Zróżnicowana sytuacja w Europie.....	18
4.2 Dominują kraje azjatyckie	19
4.3 W Polsce liczba bankomatów stale wzrasta.....	20
❖ Rozdział 5. media społecznościowe - nowe wyzwanie dla banków	21
5.1 W Polsce króluje facebook	23
5.2 Portale społeczne popularne na całym świecie	24
❖ Rozdział 6. crowdsourcing	25
6.1 Banki na całym świecie przekonują się do crowdsourcingu	26
6.2 Początki crowdsourcingu w Polsce	27
❖ Podsumowanie.....	28
❖ Bibliografia	29
❖ Spis tabel i rysunków	30

❖ Wstęp

Obecnie na naszych oczach zachodzi prawdziwa rewolucja technologiczna, a wraz z nią wzrastają wymagania i oczekiwania konsumentów na całym świecie. Brett King wyróżnia cztery fazy, w których zachodzą zmiany. Obecnie znajdujemy się w fazie trzeciej, gdzie zmieniają się zupełnie zasady gry. Przede wszystkim zmniejsza się liczba kosztownych w utrzymaniu placówek bankowych. Bankowość przenosi się do sfery wirtualnej, coraz więcej transakcji klienci są w stanie w całości przeprowadzić przez Internet. Tam też w znaczącej większości szukają informacji na temat produktów bankowych i porównują oferty różnych banków. Ponadto płatności tracą swój fizyczny wymiar i przenoszone są do urządzeń mobilnych. Zmienia się również diametralnie podejście banku do klienta, którego potrzeby stawiane są teraz na pierwszym miejscu.

Celem niniejszej pracy jest przybliżenie zmian zachodzących obecnie w bankowości, których jesteśmy naocznymi świadkami. Przede wszystkim chciałabym skupić się na różnicach pomiędzy poszczególnymi rejonami świata ze szczególnym uwzględnieniem pozycji Polski na tle innych państw.

Moje opracowanie opiera się przede wszystkim na książce *Bank 3.0 Nowy wymiar bankowości* Bretta Kinga, która była główną inspiracją do napisania tego eseju. Ponadto w pracy tej często odwołuję się do licznych danych statystycznych oraz raportów sporządzanych przez krajowe organy nadzoru oraz międzynarodowe firmy konsultingowe.

❖ Rozdział 1. Oddziały przechodzą do historii

"Zmień się lub zgiń. Kiedy tempo zmian zachodzących na zewnątrz firmy jest większe niż tempo zmian wewnątrz, zbliża się koniec."

Jack Welch, szef General Electric

Pierwszym aspektem nowoczesnej bankowości, na który chciałabym zwrócić uwagę jest występowanie oraz rola tradycyjnych oddziałów bankowych. Dawniej podstawowa użyteczność banków polegała na dystrybucji gotówki. Rozwijanie sieci oddziałów było najlepszym i w zasadzie początkowo jedynym sposobem na umożliwienie klientom dostępu do ich pieniędzy. Dzisiaj za pośrednictwem technologii cyfrowych możemy swobodnie dysponować swoim kapitałem siedem dni w tygodniu przez dwadzieścia cztery godziny na dobę. Ponadto obecnie większość klientów woli szukać informacji na temat różnych produktów bankowych w Internecie zamiast udać się do fizycznego punktu, który w danej chwili może być akurat np. zamknięty. Brett King uważa, że oddziały istnieją obecnie tylko dlatego, że procedury zmuszają klientów do stosowania tego kanału w celu podpisywania formularzy. Jego zdaniem, jeśli klienci mogą załatwić jakąkolwiek sprawę przez Internet, to wielu z nich to robi. Tezę postawioną przez autora książki *Bank 3.0 Nowy Wymiar Bankowości* potwierdzają liczne badania przeprowadzone w krajach na całym świecie.

Według badań przeprowadzonych w lipcu 2012 roku przez firmę Jones Lang Lasalle'a w ciągu najbliższych pięciu do dziesięciu lat liczba oddziałów bankowych spadnie szacunkowo o 50 procent¹. Przyczyn tego zjawiska należy dopatrywać się przede wszystkim w zmianach zachowań klientów. Dla coraz większej rzeszy ludzi oddziały stają się po prostu mało atrakcyjne, ponieważ coraz więcej informacji mogą bez problemu znaleźć w Internecie, oszczędzając przy tym czas. Aż 75 procent respondentów Standard Chartered z ponad

¹ www.us.am.joneslanglasalle.com/UnitedStates/EN-US/Pages/NewsItem.aspx?ItemID=25573

czterdziestu krajów twierdzi, że szuka ofert banków w Internecie i tam dokonuje wyboru. Oddział bankowy był najważniejszym miejscem kontaktu z bankiem tylko dla 12 procent².

1.1 Topniejąca liczba oddziałów bankowych w krajach Unii Europejskiej

W 2011 roku w krajach Unii Europejskiej banki zamknęły w sumie 7,2 tysiąca oddziałów, a w roku 2012 kolejne 5,5 tysiąca³. Najwięcej cięć obserwowano w pogrążonej w kryzysie Grecji. Liczba placówek bankowych w tym kraju spadła o 4,9 procenta. W Hiszpanii od 2008 roku sieć bankowa zmniejszyła się o ponad 8 tysięcy placówek, w Niemczech o 3 tysiące. Według badań przeprowadzonych przez EFMA oraz McKinsey & Company⁴ w 2010 roku połowa ludności Holandii ani razu nie odwiedziła oddziału bankowego. We Francji, Niemczech i Włoszech liczby te przekraczają 20 procent. Doskonałym przykładem państwa, w którym bardzo wyraźnie widać zachodzący proces zmniejszania się liczby oddziałów banków jest również Wielka Brytania. Od lat dziewięćdziesiątych zamyka się tam jeden oddział dziennie, czyli przez ostatnie dwadzieścia lat ponad 7 tysięcy⁵. Warto zauważyć, że jest to niemalże połowa z 16 tysięcy oddziałów, które istniały w tym kraju w roku 1990. Prym w redukowaniu liczby oddziałów wiodą przede wszystkim Royal Bank of Scotland, Northern Rock, HSBC oraz Lloyds.

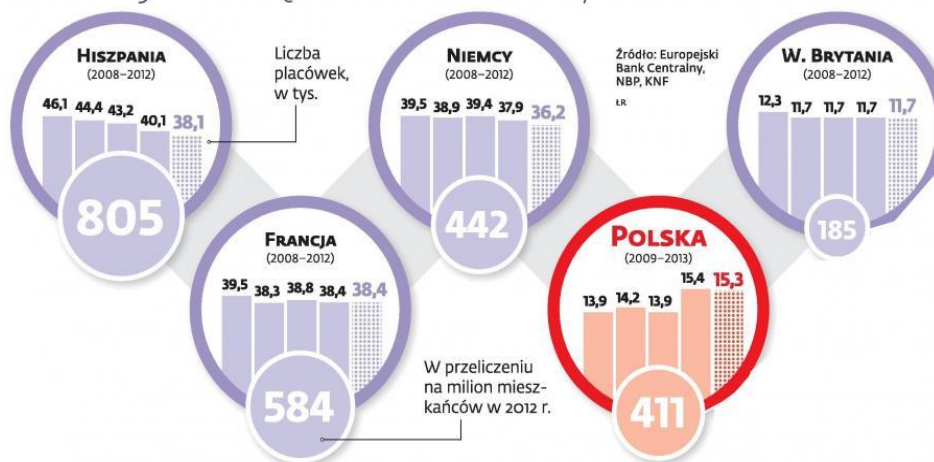
² B. King, *Bank 3.0. Nowy wymiar bankowości*, wyd. Studio EMKA, Warszawa 2013, s. 88

³ www.ecb.europa.eu

⁴ Face-to-Face: A €15-20Bn Multichannel Opportunity, kwiecień 2011, EFMA/McKinsey & Co

⁵ www.bba.org.uk

Rysunek 1. Zmniejsza się sieć bankowych oddziałów ⁶
 Zmniejsza się sieć bankowych oddziałów



Źródło: Dziennik Gazeta Prawna

⁶ W przypadku Polski dane za lata 2012–2013 nie są w pełni porównywalne z poprzednimi okresami, ponieważ obejmują także tak zwane placówki partnerskie, które wcześniej nie były objęte sprawozdawczością

1.2 Amerykanie przekonują się do kanałów bezpośrednich

Jednym z nielicznych krajów, w którym wciąż próbuje się ratować tradycyjne oddziały są Stany Zjednoczone. Jednak i tam od 2010 roku liczba tych placówek stopniowo maleje, co doskonale odzwierciedlają wyniki, przeprowadzonych w styczniu 2011 roku przez firmę Novantas, badań. Na rynku amerykańskim spada wartość każdego parametru zawierającego pomiar zachowań klienta związanych z oddziałem. Wszystkie parametry zaś pokazują, że wybierane są kanały bankowości bezpośredniej.

Tabela 1 Studium aktywności konsumenckiej w USA, styczeń 2011

Działania klientów	Lepiej w oddziale	Lepiej kanałem bezpośrednim	Zmiana w korzystaniu z oddziału na przestrzeni 5 lat	Zmiana w korzystaniu z kanałów bezpośrednich w ostatnich 5 latach
Założenie rachunku	75%	16%	-11%	+8%
Zakup produktów	65%	22%	-13%	+9%
Rozwiązywanie problemów	36%	49%	-17%	+11%
Przelewy	19%	60%	-26%	+29%
Sprawdzanie salda	6%	68%	-16%	+28%
Szukanie informacji o produktach	16%	70%	-28%	+28%

Źródło: Novantas LLC

1.3 Polska powoli podąża za trendami światowymi

W Polsce nowoczesne kanały dystrybucji bankowej wciąż traktowane są z rezerwą. Bankowcy, pomimo iż doceniają techniczne innowacje i ciągle rozwijają swoje usługi w Internecie, z tradycyjnej sieci oddziałów na razie rezygnować nie zamierzają. Klienci również dość ostrożnie podchodzą do innowacji w bankowości. Z badań przeprowadzonych przez TNS Polska⁷ wynika, że aż 32 procent Polaków odwiedza oddziały bankowe kilka razy w miesiącu, a 38 procent przynajmniej raz. Ponadto aż 57 procent ankietowanych wskazało, że przy podejmowaniu decyzji o produktach bankowych liczy na radę pracownika banku.

Jednak, chociaż rewolucja w polskiej bankowości raczej kroczy, aniżeli galopuje, to z danych przedstawionych przez Komisję Nadzoru Finansowego⁸ jasno wynika, że oddziały czasy świetności mają już za sobą. W 2013 roku w porównaniu z rokiem poprzednim ich liczba zmniejszyła się o ponad sto. Niestety dane za lata 2012-2013 nie są w pełni porównywalne z poprzednimi okresami, ponieważ obejmują także tak zwane placówki partnerskie, które wcześniej nie były objęte sprawozdawczością. Niemniej jednak zdaniem większości ekspertów będziemy mogli w Polsce obserwować analogiczną do odbywającej się obecnie na Zachodzie rewolucji bankowej, polegającej na ustępowaniu miejsca przez tradycyjne oddziały bankowe nowoczesnym kanałom dystrybucji.

⁷ www.tnsglobal.pl

⁸ Raport o Sytuacji Banków w 2013 r., Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2014

❖ Rozdział 2. Rozwój bankowości elektronicznej

„Lepsza od Internetu byłaby tylko telepatia”

Michael Dell

Dzisiaj w wielu branżach działalność w Internecie stanowi główne źródło dochodu. Nie jest to już kanał nowy lub alternatywny, a raczej podstawowy i niezbędny. W Australii trzy z dwudziestu najczęściej odwiedzanych na co dzień stron internetowych to witryny bankowe⁹. Jednakże większość banków szacuje swoje zyski z Internetu na 1-5 procent i twierdzi, że głównym źródłem ich dochodu jest oddział. W dużej mierze spowodowane jest to tym, że banki zmuszają klientów do przychodzenia do oddziałów, powołując się na istniejące procedury i specyfikę produktów bankowych. Rzeczywiście w przypadku bardziej skomplikowanych produktów bankowych przeprowadzenie całego procesu sprzedażowego w Internecie jest dość utrudnione, niemniej jednak należy zauważyć, że to w Internecie w większości przypadków prowadzone jest rozeznanie na temat produktów. Według badań przeprowadzonych przez Google Finance¹⁰ aż 88 procent klientów w krajach rozwiniętych rozpoczyna poszukiwanie produktów finansowych online. Ponadto spośród badanych osób 68 procent woli składanie wniosku przez Internet, a tylko 29 procent preferuje w tym celu udanie się do banku.

⁹ www.alex.com

¹⁰ Badania Global Reviews i Google Finance, 2010

2.1 W sieci przeważa sprzedaż produktów mniej skomplikowanych

Klienci decydują się na zakupy w Internecie głównie ze względu na wygodę i oszczędność czasu. Przeciwnieństwem wygody są komplikacje, dlatego też do sprzedaży internetowej zdecydowanie bardziej nadają się mniej skomplikowane produkty i procedury, co doskonale pokazuje poniższa tabela, która przedstawia produkty bankowości detalicznej najchętniej kupowane online z podziałem na światowe rynki.

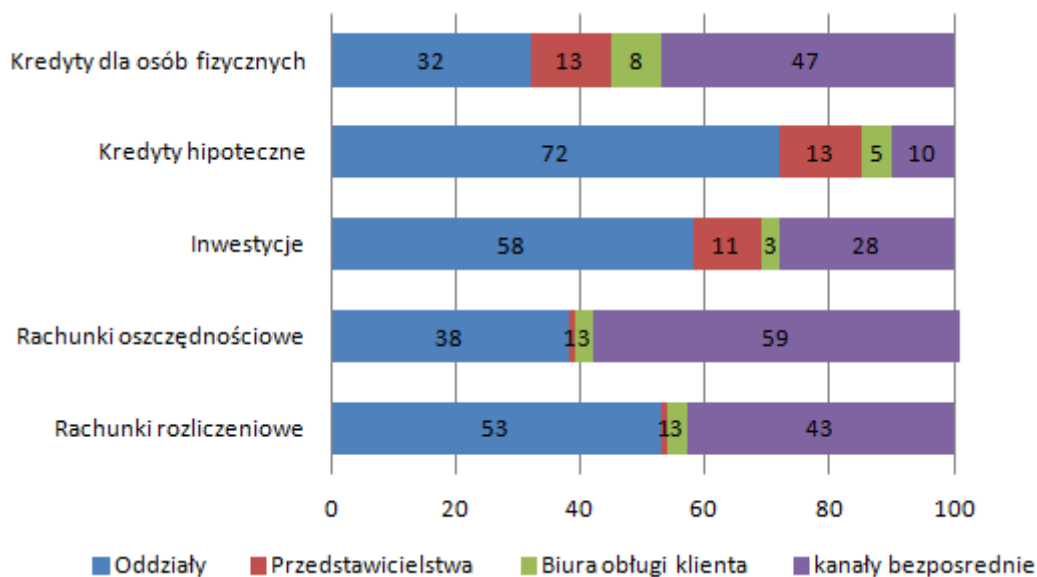
Tabela 2 Produkty bankowości detalicznej najchętniej kupowane online, według rynków¹¹

Indie	Singapur	Hongkong	Zjednoczone Emiraty Arabskie
Karta kredytowa	Lokaty terminowe i zakupy na raty	Lokaty terminowe i zakupy na comiesięczne raty	Karta kredytowa
Ubezpieczenia (turystyczne, na życie, mieszkaniowe, zdrowotne)	Nowy rachunek bankowy	Akcje spółek i udziały w firmach	Kredyty dla osób fizycznych
Obligacje, jednostki funduszy powierniczych i inwestycyjnych	Karta kredytowa	Karta kredytowa	Nowy rachunek bankowy
Nowy rachunek bankowy	Wymiana walut i transakcje walutowe	Wymiana walut i transakcje walutowe	Kredyty samochodowe
Kredyty dla osób fizycznych	Obligacje, jednostki funduszy powierniczych i inwestycyjnych	Ubezpieczenia (turystyczne, na życie, mieszkaniowe, zdrowotne)	Akcje spółek i udziały w firmach
Akcje spółek i udziały w firmach	Akcje spółek i udziały w firmach	Nowy rachunek bankowy	Lokaty terminowe
Lokaty terminowe i zakupy na raty	Produkty rentierskie	Produkty rentierskie	Produkty rentierskie

¹¹ B. King, *Bank 3.0. Nowy wymiar bankowości*, wyd. Studio EMKA, Warszawa 2013, s. 166-167

W Europie ciekawe badania przedstawiające związek pomiędzy złożonością produktu bankowego, a zakupami w poszczególnych kanałach przeprowadzili McKinsey & Company oraz EFMA¹². Zgodnie z przewidywaniami, również w Europie, w przypadku produktów mniej skomplikowanych przenoszenie się do kanałów tak zwanych bezpośrednich następuje znacznie szybciej.

Rysunek 2 Spodziewany kanał dominujący w 2015 roku (% badanych)



Źródło: Internetowa ankieta EFMA

Badania przeprowadzone przez EFMA/McKinsey nie są jednak do końca miarodajne, ponieważ biorą pod uwagę tylko informacje, gdzie zostały przeprowadzone finalne procedury, pomijając całą wcześniejszą drogę, jaką przebył klient w celu uzyskania informacji i rekomendacji dotyczących określonego produktu.

¹² Face-to-Face: A €15-20Bn Multichannel Opportunity, kwiecień 2011, EFMA/McKinsey & Co

2.2 Polska w czołówce państw korzystających z bankowości elektronicznej

W Polsce bankowość internetowa pojawiła się dopiero w 1998 roku. Początkowo nie wrócono jej żadnych sukcesów, jednak wraz z upowszechnieniem się dostępu do Internetu oraz zmianą stylu życia klientów, zaczęła ona zdobywać coraz większe grono zwolenników. Z najnowszego raportu Związku Banków Polskich wynika, że liczba klientów indywidualnych posiadających umowy umożliwiające dostęp do usług bankowości internetowej wyniosła 21,86 mln osób, a aktywnie z usług tych korzystało 12,4 mln osób. To aż o 9,2 procent więcej, niż rok wcześniej.

Warto podkreślić, że według raportu „2013 Europe Digital Future in Focus” polskie usługi bankowości elektronicznej są jednymi z najbardziej zaawansowanych technologicznie w Europie. Polska uważana jest za lidera pod względem liczby nowych produktów wprowadzanych w ostatnich latach na polski rynek, a wciąż jeszcze niedostępnych w innych krajach Unii Europejskiej. Przykładem może być tak zwany „Express Elixir”, który ma umożliwiać klientom przelew środków w ciągu zaledwie kilku sekund, przez siedem dni w tygodniu.

❖ Rozdział 3. Bankowość mobilna

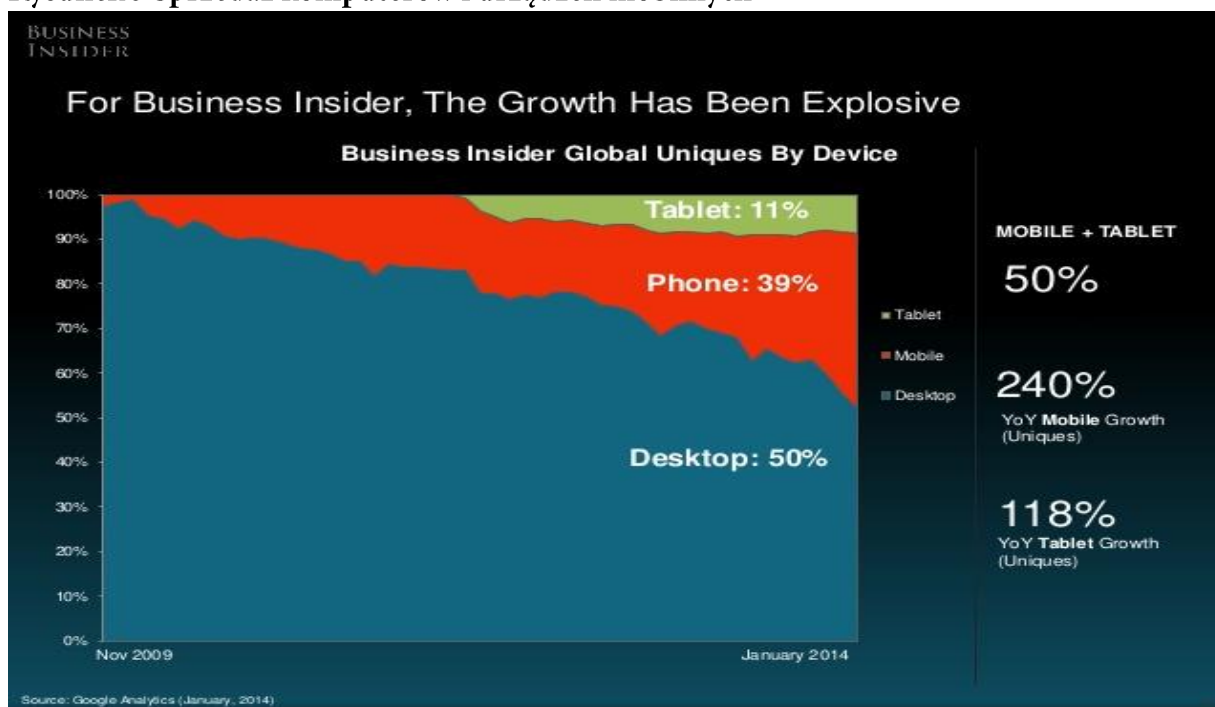
„Nie martwi mnie ktoś, kto oferuje ceny o 5% niższe. Niepokoi mnie ktoś, kto może zaoferować lepsze doznania dla klienta.”

Jeff Bezos, szef księgarni Amazon

W ostatnich latach obserwujemy znaczny wzrost popularności urządzeń mobilnych. Jednak, pomimo ogromnych sukcesów jakie odniosły aplikacje na telefony i tablety, banki w większości z opóźnieniem absorbują te technologie. Przede wszystkim nie przystosowują do nich swoich witryn internetowych oraz zaniedbują doświadczenia klienta. Strony z małymi przyciskami i linkami przystosowanymi do kliknięć myszki lub wbudowanymi okienkami flash z promocjami mają bardzo ograniczoną użyteczność na urządzeniach mobilnych.

Dlaczego banki powinny inwestować w bankowość mobilną? Jak pokazują wyniki wielu badań i ankiet coraz więcej osób korzysta ze smartfonów oraz tabletów, spada natomiast liczba sprzedawanych komputerów zarówno stacjonarnych jak i laptopów.

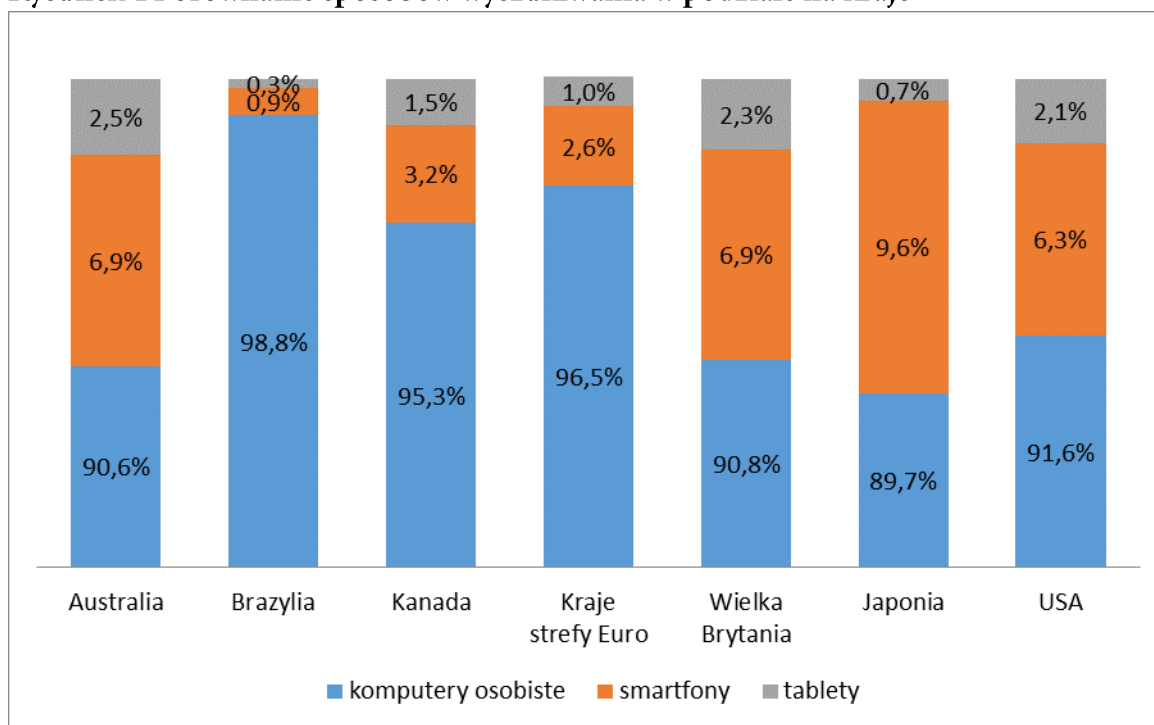
Rysunek 3 Sprzedaż komputerów i urządzeń mobilnych



Źródło: Business Insider

Według raportu Mobile Marketing Association (MMA) z 6 miliardów ludzi zamieszkujących Ziemię 4,8 miliarda ma telefon komórkowy, podczas gdy tylko 4,2 miliarda posiada szczoteczkę do zębów¹³. Co prawda na razie tylko 25% ludzi na świecie posiada telefon typu smartfon, jednak liczby te bardzo szybko rosną. W Stanach Zjednoczonych ponad 25 procent użytkowników Internetu korzysta niemal wyłącznie z urządzeń mobilnych. Dla banków oznacza to, że wielu klientów zetknie się wyłącznie z mobilną wersją ich strony internetowej.

¹³ 60secondmarketer.com

Rysunek 4 Porównanie sposobów wyszukiwania w podziale na kraje

Źródło: B. King., *Bank 3.0. Nowy wymiar bankowości*, wyd. Studio EMKA, Warszawa 2013

Bankowość mobilna to jednak nie tylko przeglądanie stron internetowych banków. Prawdziwy potencjał urządzeń mobilnych tkwi w możliwościach, jakie otwierają one przed użytkownikami. Są one ze swej natury osobistymi narzędziami indywidualnego użytku, które większość z nas zabiera ze sobą wszędzie i zawsze ma je pod ręką. Dlatego coraz powszechniejsze stają się na świecie płatności mobilne, które umożliwiają dokonywanie płatności przy użyciu urządzeń mobilnych zamiast gotówką czy kartą. Jeden ze znanych hipermarketów stworzył wirtualny sklep w podziemiach metra w Korei Południowej. Klienci mogą dokonywać zakupów dzięki wirtualnej ścianie, muszą jedynie zeskanować kody QR za pomocą swoich smartfonów, a zakupy zostaną dostarczone im do domu.

3.1 Polska pionierem bankowości mobilnej w Europie

Bankowość mobilna za dobre zdomowała się w Polsce. Już ponad dwa miliony klientów korzysta z bankowości mobilnej. Bardzo szybko rośnie liczba sprzedawanych w naszym kraju smartfonów oraz tabletów. Banki zauważyły w związku z tym bardzo duży potencjał na tym rynku i w większości stosunkowo szybko przygotowały dla swoich klientów interesujące oferty. Nie bez powodu Polska uważana jest za jednego z liderów bankowości mobilnej w Europie. Jedną z usług, którą może poszczycić się Polska jest technologia NFC (Near Field Communication) i jej udział w rynku kart płatniczych. Niemalże połowa spośród ponad 33 milionów kart płatniczych ma dostępną usługę płatności bezdotykowej. Polscy konsumenci byli jednymi z pierwszych w Europie, którzy mogli płacić telefonem komórkowym, czy naklejką bezdotykową, którą można przyczepić np. do zegarka lub guzika w marynarce. Obecnie w walce o klienta banki prześcigają się w pomysłach na coraz to ciekawsze aplikacje mobilne. Getin Bank na przykład, mając na uwadze problemy klientów z blaknącymi paragonami proponuje, aby zapisywać ich kopie w jego aplikacji mobilnej. Klienci Citi Handlowego natomiast mogą rozliczać się między sobą stukając się telefonami. mBank z kolei powiadamia klienta, gdy ten znajduje się w pobliżu sklepu, w którym mógłby otrzymać rabat.

❖ Rozdział 4. Bankomaty w nowym wydaniu

„Wczorajsze dane na temat oczekiwań i doświadczeń klientów to jedynie historia. Dzisiejsze wiadomości na temat oczekiwań i doświadczeń klientów to jutrzejsze zyski.”

J. Robinson

W 2007 roku bankomat obchodził swoje czterdziestolecie. Pierwszym krajem, w którym masowo zaczęły pojawiać się te urządzenia były Stany Zjednoczone. Był to niewątpliwie przełomowy moment dla bankowości detalicznej. Oznaczało to bowiem, że jeden z największych kosztów w bilansie banków, a mianowicie dystrybuowanie gotówki mógł zostać znacznie zredukowany dzięki racjonalizacji liczby oddziałów oraz redukcji zatrudnienia. Automatyzacja jednej z podstawowych funkcji banku nie tylko zmniejszyła koszty, ale również znacznie zwiększyła komfort klienta, zapewniając mu dostęp do gotówki przez całą dobę. Co ciekawe, mimo gwałtownego rozwoju bankowości elektronicznej i wzrostu wolumenu transakcji bezgotówkowych, ich liczba nadal rośnie. W tym miejscu jednak, bardzo dynamiczny rozwój bankomatów zdaje się wyhamowywać. Wiele osób, które liczyło na dalszą dynamiczną ewolucję usług bankomatowych z pewnością się rozczarowało. Poza zmianami w wyglądzie, szybkości i ogólnej sprawności urządzenia te nie zmieniły się znacząco i nadal główną pełnioną przez nie funkcją jest wypłacanie gotówki. W generacji 3.0 bankom powinno zależeć, żeby oprócz wypłat gotówki dodawać do bankomatów również inne funkcje, aby jak najbardziej wykorzystać ich potencjał. Zwłaszcza, że podobnie jak kiedyś oddziały, tak teraz bankomaty zaczęły stawać się stosunkowo drogie w utrzymaniu.

Dlaczego dbanie o infrastrukturę bankomatów jest tak ważne? Według badania przeprowadzonego przez firmę Buzzback aż 88 procent konsumentów na świecie decyduje się na kontakty z daną firmą na podstawie firmowanych przez nią urządzeń samoobsługowych¹⁴. Banki muszą pamiętać, że potencjał ich marki oceniany jest na podstawie całokształtu

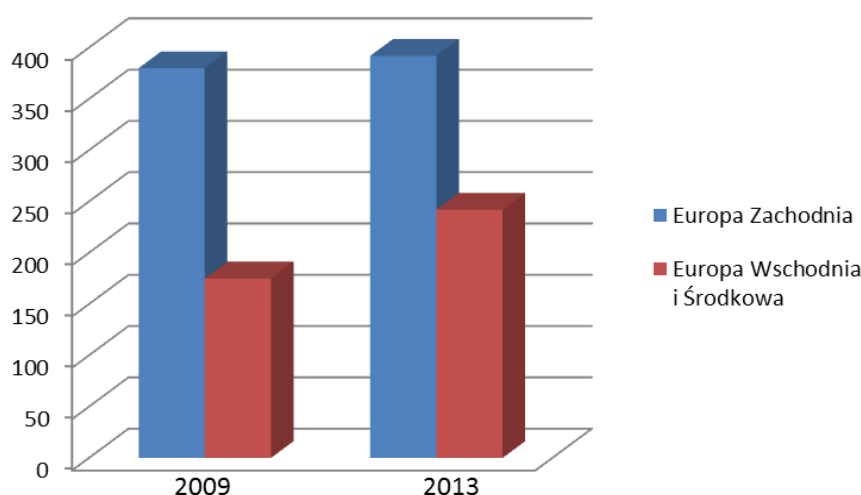
¹⁴ www.gabriellogan.com/whats-new/page.asp?page=530/Retail-Convergence:-the-Future-of-Multi.html

doświadczeń klienta, na które wpływ ma przede wszystkim wygoda obsługi, a dopiero na drugim planie znajdują się oferowane produkty, oprocentowania czy lokalizacje.

4.1 Zróżnicowana sytuacja w Europie

Forrester twierdzi, że aż 69 procent klientów europejskich banków regularnie korzysta z bankomatów. Z danych RBR wynika, że ubiegły rok, był kolejnym, w którym liczba tych urządzeń w Europie Zachodniej wzrosła, jednak z roku na rok wzrost ten jest coraz mniejszy. Inaczej wygląda sytuacja w Europie Środkowej i Wschodniej, gdzie rynek bankomatowy dopiero zaczyna się rozwijać i dynamika wzrostu jest tam bardzo wysoka.

Rysunek 5 Liczba bankomatów w Europie w tys. sztuk



Źródło: RBR

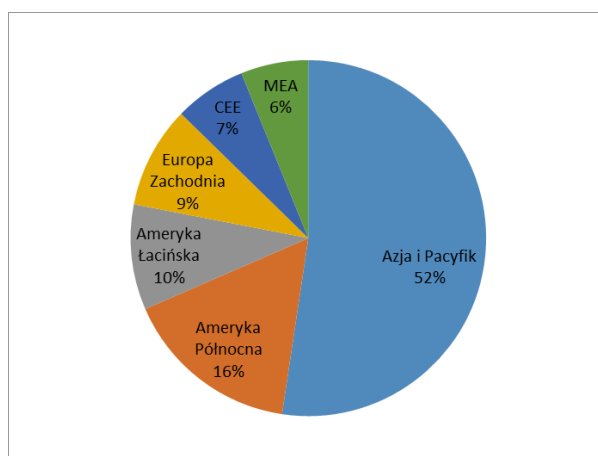
Krajami, w których odnotowano największą liczbę instalacji nowych bankomatów są Rosja oraz Turcja. Największy spadek liczby tych urządzeń odnotowano natomiast w Hiszpanii, Holandii i Włoszech, gdzie niewątpliwie w dużej mierze odpowiedzialny za to był kryzys. Największą siecią bankomatów w Europie Zachodniej nadal niezmiennie może pochwalić się Wielka Brytania, gdzie klienci mają do swojej dyspozycji 67,6 tysiąca urządzeń. Nic więc dziwnego, że brytyjscy konsumenci bardzo chętnie korzystają z bankomatów. W 2011 roku korzystali z nich 2,87 miliarda razy, wypłacając za ich pomocą 191 miliardów funtów.

Warto też zwrócić uwagę, że europejskie bankomaty stają się coraz bardziej nowoczesne. Większość banków zaczyna inwestować w swoje sieci i wprowadzać między innymi bankomaty recyklingowe. Procentowo najwięcej tego typu urządzeń znajduje się w Belgii, gdzie aż połowę wszystkich bankomatów stanowią bankomaty recyklingowe. Warto podkreślić również, że już w 6 europejskich krajach wszystkie bankomaty oprócz tradycyjnego wypłacania oferują również możliwość wpłacania gotówki.

4.2 Dominują kraje azjatyckie

Na świecie, podobnie jak w Europie, liczba bankomatów nadal wzrasta, jednak tempo tego zjawiska znacznie słabnie. W 2013 roku bankomatów było o 3 procent więcej w porównaniu z rokiem ubiegłym, podczas gdy dwa lata wcześniej tempo wzrostu wynosiło 11 procent. Ponad połowa wszystkich nowych bankomatów została zainstalowana w rejonie Azji i Pacyfiku. Rejon ten charakteryzuje się również dużą liczbą nowoczesnych bankomatów oferujących najnowsze technologie. W Hongkongu na przykład HSBC wprowadził bankomaty, które mają funkcję skanowania kodu kreskowego, dzięki czemu można o wiele szybciej opłacać rachunki. W Chinach natomiast, gdzie instaluje się najwięcej bankomatów na świecie, Bank of Communication wprowadził możliwość wypłacania gotówki bez użycia karty, a jedynie za pomocą aplikacji i dotykowo.

Rysunek 6 Dostawy bankomatów na świecie w 2013 r.

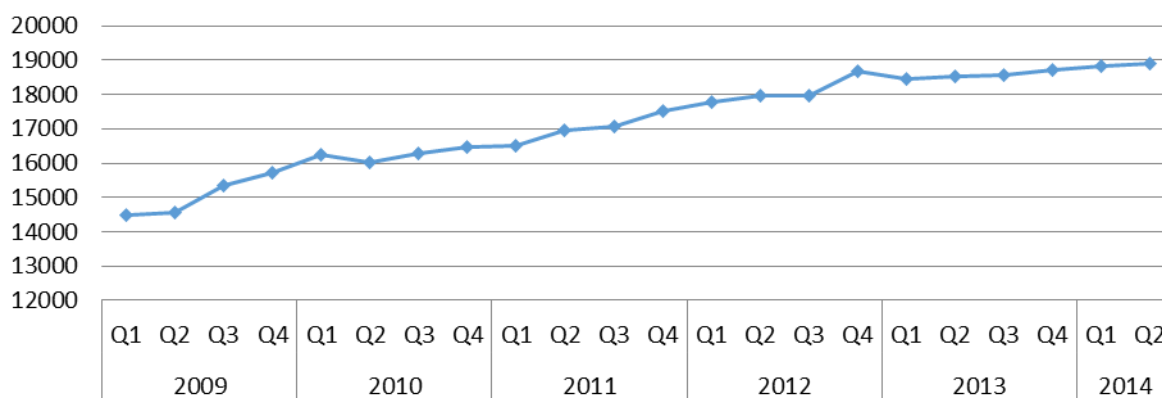


Źródło: RBR

4.3 W Polsce liczba bankomatów stale wzrasta

W Polsce bankomaty pojawiły się na początku lat 90. XX wieku. Na początku 1999 roku liczba tych urządzeń wynosiła 2 442. Od tego momentu rynek usług bankomatowych bardzo szybko się rozwija. W 2007 roku liczba bankomatów po raz pierwszy przekroczyła 10 000, aby na koniec czerwca 2014 osiągnąć 18 907 sztuk¹⁵. Jednak wszystko wskazuje na to, że to jeszcze nie koniec. Przewiduje się, że do końca 2016 roku ma być zainstalowanych w naszym kraju ponad 23 tysiące bankomatów¹⁶.

Rysunek 7 Liczba bankomatów w kolejnych kwartałach od 2009 r.



Źródło: Dane NBP

Większość bankomatów na naszych ulicach to urządzenia należące do banków, a jedynie 30 procent należy do podmiotów niebankowych, z czego znaczną większość stanowią bankomaty Euronet¹⁷. Wśród bankowych operatorów prym wiodą trzy banki: PKO BP, Bank Polskiej Spółdzielczości oraz Pekao S.A. posiadając w sumie ponad połowę udziału tego rynku.

W Polsce bankomat jest niewątpliwie podstawowym źródłem gotówki dla osób fizycznych. Wg raportu NBP aż 55 procent pobrań gotówki odbywa się przy pomocy bankomatu. Polacy wypłacają z bankomatu jednorazowo średnio ok. 387 zł i trzymają w domu i w portfelu 320 zł w gotówce.

¹⁵ Informacja o kartach płatniczych II kwartał 2014, NBP, Departament systemu płatniczego, Warszawa 2014

¹⁶ M. Kozakiewicz, M. Kwas, Prognoza wybranych wskaźników rozwoju obrotu bezgotówkowego na lata 2011-2016, SGH, grudzień 2011

¹⁷ karty.pl

❖ Rozdział 5. media społecznościowe - nowe wyzwanie dla banków

„Wszystkie przedsiębiorstwa kochają swoich klientów, ale będzie to miłość nieodwzajemniona, jeśli nie będą z nimi rozmawiać i ich słuchać.”

Frederick Newell

O tym, że media społecznościowe dosłownie z dnia na dzień przybierają na sile, nie trzeba chyba nikogo przekonywać. Z raportu finansowego opublikowanego przez Facebook za drugi kwartał roku 2014 wynika, że liczba użytkowników tego portalu przekroczyła już 1,32 miliarda. Jeśli porównamy te dane z populacją naszej planety to okaże się, że niemalże co piąty jej mieszkańców regularnie odwiedza stronę Facebooka i nie są to bynajmniej krótkie zerknięcia. W przypadku amerykańskich użytkowników na przykład, średnia długość pobytu na stronie wynosi około 40 minut dziennie każdego dnia. Twitter z 300 milionami aktywnych użytkowników i niemal 350 milionami tweetów dziennie nie pozostaje daleko w tyle. Niegasnącą popularnością cieszą się również portale takie jak LinkedIn, Google+ oraz Youtube, które również odwiedzane są codziennie przez miliony użytkowników na całym świecie. Przestrzeń wirtualnego świata jest niczym nieograniczona. W nowoczesnych mediach społecznościowych każdy ma prawo do wypowiedzi, może komentować, publikować różne treści, wygłaszać opinie. Mamy do czynienia ze zjawiskiem zupełnie odmiennym od tego co oferują nam tradycyjne media, suchy jednostronny przekaz zmienia się w dialog pomiędzy instytucją, a klientem, który w końcu również ma szansę zostać usłyszany. Media społecznościowe przekazują władzę w ręce ludzi. Tworzą się grupy, sieci znajomych oraz pojawiają się wpływowi opiniotwórcy.

Banki są instytucjami bardzo konserwatywnymi. Z dużą rezerwą podchodzą do wszelkiego rodzaju innowacji. Były to zapewne jedne z ostatnich firm, które powszechnie zaczęły funkcjonować w portalach społecznościowych. Media te poza tym, że są niewątpliwie skutecznym oraz relatywnie tanim sposobem dotarcia do klientów, wiążą się również

z ogromnym ryzykiem, zwłaszcza jeżeli obsługiwane są w niewłaściwy sposób. Jednakże pomimo wszelkich obaw jakie towarzyszą bankom, które charakteryzują się wysokim stopniem awersji do ryzyka, nie mogą one uciekać od konfrontacji z klientem. Banki muszą bronić swojej wiarygodności, zwłaszcza w mediach społecznościowych, gdzie głos może zabrać każdy klient i głos ten dotrze do wielu innych klientów. Nie można zapominać o tym, że banki są instytucjami zaufania publicznego i to właśnie wiarygodność jest ich najważniejszym kapitałem, którego naruszenie może prowadzić nawet do szybkiego bankructwa. To co jest napisane o bankach na blogach czy w postach na Facebooku odgrywa współcześnie większą rolę niż to, co bank prezentuje na stronie internetowej. Dlatego banki chcąc kontrolować widniejące tam treści muszą również stać się aktywnymi uczestnikami tych portali.

Jednym z głównych problemów, z którym musiały zmierzyć się banki był fakt, że klienci na portalach społecznościowych aktywni są naokrągło, 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu, a nie w dominującym w bankowości modelu pracy od 10 do 18 w dni robocze. Ponadto wiele banków popełnia fundamentalny błąd, powierzając prowadzenie swoich kont osobom młodym, bez żadnego doświadczenia. Niestety fakt osobistego korzystania na co dzień z portali społecznościowych nie przekłada się na zdolność do wyciągania nauki z dialogu z klientami oraz popychania banku w kierunku takich zmian oraz zachowań, które będą lepiej służyć klientom. Menedżer do spraw mediów społecznościowych powinien być profesjonalistą z doświadczeniem, który mógłby przekonująco wpływać na zarząd firmy oraz poszczególnych pracowników w celu wprowadzenia w firmie najlepszych praktyk w zakresie wykorzystania mediów społecznościowych.

5.1 W Polsce króluje facebook

W Polsce konto na Facebooku ma ponad 11 milionów ludzi, z czego prawie 9 milionów loguje się na niego codziennie. Na początku 2014 roku liczba fanów banków na Facebooku wynosiła blisko 1,3 mln¹⁸. To ponad dwukrotnie więcej niż rok wcześniej. Ponadto stale przybywa klientów, którzy media społecznościowe traktują jako podstawową formę kontaktu z bankiem. Wszystkie te dane wskazują na to, że tak zwany social CRM w sektorze bankowym będzie się stale rozwijał i nabierał coraz większego znaczenia.

Ulubionym portalem społecznościowym polskich banków jest Facebook. Swoje konto ma tam co trzeci bank. Tylko jeden na osiem banków natomiast korzysta z więcej niż jednego portalu. Oprócz Facebooka najczęściej wybierany jest Google+ oraz Twitter. Jakość kontaktu banków z klientem w przeciągu ostatnich dwóch lat znacząco się poprawiła. Przede wszystkim rośnie odsetek postów, na które bank udzielił odpowiedzi. Wśród banków, które najczęściej odpisują swoim fanom na Facebooku znajdują się Alior, PKO BP, Eurobank oraz ING Bank Śląski. W ich przypadku tak zwany Response Rate (wskaźnik ilości odpowiedzi) wynosi odpowiednio 88%, 87%, 84% i 81%¹⁹. Ponadto, skrócił się czas odpowiedzi na posty użytkowników – i to aż dwukrotnie. Na koniec 2013 roku wynosił zaledwie 2 godziny 22 minuty²⁰.

¹⁸ Social media is so trendy – czy za rok również tak będzie, Sotrender, 2014

¹⁹ Działalność banków w social media, IRCenter

²⁰ Mediana, nie uwzględniająca wartości skrajnych

5.2 Portale społeczne popularne na całym świecie

Na świecie, podobnie jak i w Polsce, coraz więcej banków zaczyna rozumieć, że portale społecznościowe nie są chwilową modą, która za chwilę minie, ale że im szybciej zaczną przystosowywać się do nowych warunków tym lepiej dla nich. Chciałabym wskazać kilka przykładów banków godnych naśladowania.

ASB Bank z Nowej Zelandii umożliwił klientom konsultowanie swoich problemów z wirtualnymi doradcami bankowymi przy pomocy czatu przez siedem dni w tygodniu. Nie jest wymagana żadna rejestracja, wystarczy wybrać konkretnego konsultanta i rozpocząć rozmowę.

Na uwagę zasługuje również niemiecki Fidor Bank, który konsekwentnie buduje wokół swojego banku społeczność osób pomagających sobie nawzajem w podejmowaniu różnych decyzji dotyczących sfery finansowej. Ponadto bank ten zasłynął z wprowadzenia funkcji „Like-Zins”, dzięki której klienci są nagradzani za podejmowanie różnego rodzaju akcji na profilu facebookowym banku. Im więcej bank otrzyma „lajków”, tym wyższe oprocentowanie uzyskają klienci.

W Wielkiej Brytanii najlepiej postrzeganym bankiem pod względem budowania relacji z klientem poprzez portale społecznościowe jest Firts Direct. Zarząd tej instytucji troszczy się o zintegrowanie z mediami społecznościowymi, chociaż jej firma macierzysta, HSBC, nie posiada nawet konta na Tweeterze.

❖ Rozdział 6. crowdsourcing

"Wszelka innowacja nie jest zasługą badań rynkowych ani starannie dobranych grup dyskusyjnych, ale dziełem rozzłoszczonych ludzi."

Tom Peters "Biznes od nowa"

Crowdsourcing jest pojęciem stosunkowo nowym. Pierwszy raz słowo to pojawiło się w artykule „The Rise of Crowdsourcing” opublikowanym w czwercu 2006 roku. Autor tego tekstu, Jeff Howe, zaprezentował koncepcję przekazywania obowiązków i zadań, tradycyjnie wykonywanych przez pracowników danej firmy, szerokiej grupie ludzi. Crowdsourcing umożliwia dzielenie się pomysłami oraz innowacjami. Dla banków może być on bardzo pomocnym narzędziem. Przede wszystkim jest to bardzo tani sposób uzyskania wiedzy na temat doświadczeń klientów związanych z usługami finansowymi. Ponadto tego typu inicjatywy zwiększają satysfakcję klientów, którzy czują się w pewien sposób docenieni oraz wysłuchani. Mało tego, crowdsourcing zdecydowanie obniża koszty wprowadzanych innowacji, pomagając w dopracowaniu produktu oraz odrzuceniu złych pomysłów przed zmarnowaniem dużych ilości pieniędzy na jego wdrożenie. Często banki oferują różne nagrody pieniężne bądź rzeczowe dla autorów najlepszych pomysłów, jednak są to kwoty nieporównywalnie niższe od tych, które bank musiałby zapłacić grupie specjalistów. Nic więc dziwnego, że coraz więcej banków na świecie zaczyna interesować się tą formą wprowadzania innowacji w swoich instytucjach.

6.1 Banki na całym świecie przekonują się do crowdsourcingu

Commonwealth Bank of Australia stworzył stronę internetową, którą nazwano IdeaBank i zaprosił wszystkich klientów do przedstawiania swoich pomysłów, a także komentowania oraz głosowania na propozycje innych osób, w jaki sposób można by poprawić jakość usług w australijskiej bankowości. Dla autora najlepszego pomysłu przewidziana została nagroda w wysokości 10 tysięcy dolarów. Został nim 22-letni student, który zaproponował wprowadzenie elektronicznych pokwitowań. Commonwealth ma jednak nadzieję, że to dopiero początek i w przyszłości uda mu się zebrać kolejne świetne pomysły od swoich klientów.

W Wielkiej Brytanii pierwszym dostawcą usług finansowych, który zdecydował się wykorzystać potęgę crowdsourcingu i do tej pory jest w tym obszarze zdecydowanym liderem w swoim kraju jest First Direct. Bank ten stworzył platformę społecznościową o nazwie First Direct Lab, na której w ciągu każdego miesiąca pojawiają się nowe projekty produktów, innowacje w usługach czy też pomysły dotyczące zmian na stronie internetowej banku. Klienci mają dzięki temu możliwość zapoznania się z planowanymi przez bank zmianami, ustosunkowania się do nich dzięki możliwości publikowania komentarzy i tym samym w sposób realny wpływania na funkcjonowanie banku.

Przykłady zaangażowania klientów w kreowanie rzeczywistości bankowej możemy znaleźć również w Singapurze, gdzie dwa największe banki, mianowicie OCBC oraz DBS skupiają swoje siły na włączaniu społeczności w proces tworzenia oraz testowania nowych, innowacyjnych produktów. Bank DBS ogłosił w 2010 roku konkurs zatytułowany „I-Designed-A-Bank”. W odpowiedzi otrzymał ponad 80 zgłoszeń projektowych. W rezultacie wykorzystania koncepcji zbiorowej powstał przeprojektowany oddział bankowy DBS Remix. Drugi ze wspomnianych przeze mnie banków, OCBC, nie chcąc zostać w tyle za swoim największym rywalem, wyszedł z inicjatywą zbierania pomysłów na markę skupiającą

się na potrzebach Generacji Y. W rezultacie tej inicjatywy powstał FRANK by OCBC, który odniósł spektakularny sukces w budowaniu kultowej marki w segmencie reprezentantów Generacji Y.

6.2 Początki crowdsourcingu w Polsce

Niestety niewiele mamy przykładów implementacji idei crowdsourcingu w Polsce. Zjawisko to zdecydowanie nie jest u nas tak popularne jak za Oceanem. Jeśli o chodzi o instytucje finansowe to Bank Zachodni WBK jest obecnie jedynym bankiem, który wykorzystuje ideę crowdsourcingu w czystej postaci na dużą skalę. Od 2009 roku istnieje Bank Pomysłów BZ WBK – platforma, na której klienci mogą zostawiać swoje pomysły na ulepszenie funkcjonowania banku, a także komentować oraz głosować na rozwiązania proponowane przez innych użytkowników. W konsekwencji BZ WBK wprowadza w życie te pomysły, które są najbardziej wartościowe dla ich klientów, podnosząc tym samym zadowolenie z oferty banku. Na chwilę obecną wdrożonych zostało już 616 pomysłów, 43 zostały wdrożone częściowo, a 9 jest obecnie w trakcie wdrażania²¹.

Należy mieć nadzieję, że BZ WBK zapoczątkuje nowy trend w Polsce i inne banki pójdą w jego ślady. Prezes mBanku Cezary Stypułkowski w jednym z udzielonych wywiadów przyznał, że dostrzega w tym obszarze bardzo duży potencjał. Podkreśla on, że nowoczesna bankowość będzie szła w kierunku większej otwartości na klienta i wprowadzania nowych pomysłów, zbieranych w różny sposób bezpośrednio od konsumenta²².

²¹ bankpomyslow.bzwbk.pl

²² E. Kaspercak, *mBank: nadchodzi rebranding grupy BRE* – wywiad z Cezarym Stypułkowskim, Business&More, 2013

❖ Podsumowanie

Rewolucja technologiczna, a w szczególności rewolucja mobilna, powoduje, że świat jaki znamy odchodzi w przeszłość. Internet stał się czymś, co nosimy w kieszeni, i nie jest już związany z naszym biurkiem. To trend o zasięgu globalnym, który będzie zyskiwał na sile w najbliższych latach.

W Banku 2.0 mogliśmy obserwować odchodzenie od mentalności typu „oddział kanałem nadrzędnym” i przechodzenie do myślenia kategoriami docierania do klienta wszystkimi dostępnymi kanałami. Natomiast główna zmiana w Banku 3.0 dotyczy utrzymywania relacji z klientem w czasie rzeczywistym, zawsze i wszędzie, gdy potrzebuje on pomocy lub porady. Ponadto banki uświadamiają sobie, że czynnikami, które mogą je wyróżniać nie są już unikalne produkty ani rozbudowane sieci oddziałów, lecz ludzie i obsługa. John McKean w swojej książce „Customers are People. The Human Touch” twierdzi, że aż 70 procent naszych decyzji zakupowych podejmujemy w oparciu o to, jak jesteśmy traktowani jako ludzie, a tylko 30 procent bazuje na właściwościach produktu. Biorąc pod uwagę fakt, że współczynnik przyswojenia technologii mobilnych wynosi w gospodarkach rozwijających się niemal 50 procent, należy zdawać sobie sprawę z tego, że żaden bank nie uniknie usług mobilnych, jeżeli chce podążać za oczekiwaniami swoich klientów.

Żyjemy w czasach gdzie jedynym ograniczeniem jest nasza wyobraźnia. Banki muszą odejść od postawy konserwatywnej i zacząć być bardziej elastyczne.

❖ Bibliografia

- 1) 60secondmarketer.com
- 2) Badania Global Reviews i Google Finance, 2010
- 3) bankpomyslow.bzwbk.pl
- 4) Działalność banków w social media, IRCenter
- 5) E. Kasperczak, *mBank: nadchodzi rebranding grupy BRE – wywiad z Cezarym Stypulkowskim*, Business&More, 2013
- 6) Face-to-Face: A €15-20Bn Multichannel Opportunity, kwiecień 2011, EFMA/McKinsey & Co
- 7) Informacja o kartach płatniczych II kwartał 2014, NBP, Departament systemu płatniczego, Warszawa 2014
- 8) karty.pl
- 9) King B., *Bank 3.0. Nowy wymiar bankowości*, wyd. Studio EMKA, Warszawa 2013
- 10) Kozakiewicz M., Kwas M., Prognoza wybranych wskaźników rozwoju obrotu bezgotówkowego na lata 2011-2016, SGH, grudzień 2011
- 11) Raport o Sytuacji Banków w 2013 r., Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2014
- 12) Social media is so trendy – czy za rok również tak będzie, Sotrender, 2014
- 13) www.alex.com
- 14) www.bba.org.uk
- 15) www.ecb.europa.eu
- 16) www.gabriellogan.com/whats-new/page.asp?page=530/Retail-Convergence:-the-Future-of-Multi.html
- 17) www.tnsglobal.pl
- 18) www.us.am.joneslanglasalle.com/UnitedStates/EN-US/Pages/NewsItem.aspx?ItemID=25573

❖ Spis tabel i rysunków

RYSUNEK 1. ZMNIEJSZA SIĘ SIEĆ BANKOWYCH ODDZIAŁÓW	6
RYSUNEK 2 SPODZIEWANY KANAŁ DOMINUJĄCY W 2015 ROKU (% BADANYCH)	11
RYSUNEK 3 SPRZEDAŻ KOMPUTERÓW I URZĄDZEŃ MOBILNYCH.....	14
RYSUNEK 4 PORÓWNANIE SPOSOBÓW WYSZUKIWANIA W PODZIALE NA KRAJE	15
RYSUNEK 5 LICZBA BANKOMATÓW W EUROPIE W TYS. SZTUK.....	18
RYSUNEK 6 DOSTAWY BANKOMATÓW NA ŚWIECIE W 2013 R.....	19
RYSUNEK 7 LICZBA BANKOMATÓW W KOLEJNYCH KWARTAŁACH OD 2009 R.	20
TABELA 1 STUDIUM AKTYWNOŚCI KONSUMENCKIEJ W USA, STYCZEŃ 2011.....	7
TABELA 2 PRODUKTY BANKOWOŚCI DETALICZNEJ NAJCHEŃNIEJ KUPOWANE ONLINE, WEDŁUG RYNKÓW	10



ALTERUM OŚRODEK BADAŃ I ANALIZ SYSTEMU FINANSOWEGO

UL. WIEJSKA 12A
00-490 WARSZAWA
LK@ALTERUM.PL

KONTAKT DO AUTORKI
MAGDALENA IZDEBSKA
MAGDALENA.IZDEBSKA93@GMAIL.COM