

Igor Styn

Katedra Finansów

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wpływ nowych technologii i kanałów sprzedaży usług bankowych na model biznesowy banku na przykładzie Alior Sync

Streszczenie

W artykule scharakteryzowano model biznesowy banku wprowadzający nowe trendy i technologie sprzedaży usług bankowych na rynku polskim na przykładzie Alior Banku i jego w pełni wirtualnego oddziału – Alior Sync, oraz podkreślono duży potencjał rozwoju tkwiący w bankowości internetowej w Polsce i na świecie. Na potrzeby artykułu za podstawowy model biznesowy banku ze względu na kanały sprzedaży przyjęto bankowość wielokanałową. Dodatkowo jako osobny model wyróżniono bankowość opartą na mediach społecznościowych oraz bankowość w pełni wirtualną. Za nowe technologie w artykule uznano takie, które tworzą nowe, niedostępne dotychczas funkcjonalności w bankowości internetowej, w tym takie, które służą do analizy rynku w celu dopasowania usług oferowanych przez bank do zmieniającego się popytu.

Słowa kluczowe: bankowość, bankowość internetowa, model biznesowy banku, sprzedaż usług bankowych.

1. Wprowadzenie

Niniejszy artykuł ma na celu wstępną analizę wpływu nowych technologii i kanałów sprzedaży usług bankowych na model biznesowy banku¹. Jako wzorcowy przykład takich zmian nieprzypadkowo wybrany został Alior Sync – pierwszy w Polsce, ale prawdopodobnie także na świecie, bank w pełni wirtualny, tzn. umożliwiający klientowi dostęp do pełnego pakietu usług finansowych i doradczych w kanale mobilnym przez internet i dodatkowo wielu nowych, zaawansowanych technologicznie funkcjonalności.

W literaturze przedmiotu do zadań o znaczeniu strategicznym w banku zalicza się m.in. podniesienie poziomu konkurencyjności w drodze wprowadzenia nowych technologii i podniesienia jakości usług [Kosiński 2001, s. 475]. Na potrzeby opracowania przyjęto, że kanał sprzedaży jest tożsamy z kanałem dystrybucji (udostępniania klientom) usług bankowych. Istnieje wiele kanałów dystrybucji. W niniejszym opracowaniu zostały one podzielone na pośrednie i bezpośrednie oraz stacjonarne (przez terenowe placówki banku, np. oddziały czy ich filie, agencje lub punkty obsługi klienta) lub mobilne² (przez narzędzia łączności na odległość, np. infolinię czy aplikacje internetowe). Kanały bezpośrednie pozwalają na bezpośredni kontakt ze sprzedawcą usług bankowych, przy czym kontakt ten może nastąpić zarówno w placówce banku czy siedzibie sprzedawcy, w domu klienta, jak i w drodze kontaktu telefonicznego lub mailowego z tzw. doradcą bankowym (osobą fizyczną), ewentualnie z tzw. awatorem (doradcą wirtualnym), czyli maszyną zaprogramowaną w celu udzielania ujednoliconych odpowiedzi na standardowe pytania klientów na podstawie określonych algorytmów odpowiedzi. Kanały pośrednie i bezpośrednie mogą być używane zamiennie, podobnie jak stacjonarne i mobilne.

W artykule jako podstawowy model biznesowy banku ze względu na kanały sprzedaży przyjęto bankowość wielokanałową (*multichannel banking*, *omnichannel banking*). Dodatkowo jako osobny model wyróżnia się bankowość opartą na mediach społecznościowych (*social media banking*) oraz bankowość w pełni wirtualną.

¹ Terminy „bank”, „instytucja kredytowa” i „instytucja finansowa” są używane w tekście zgodnie z ich definicją w art. 2 i art. 4 ust. 1 pkt 1, 2, 7 i 17 Ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe. Model biznesowy banku na potrzeby opracowania jest definiowany jako model prowadzenia działalności bankowej, głównie oferowania usług i dopasowywania ich do wymagań rynku.

² Tzw. *home banking* jest kanałem internetowym i jako taki zaliczany jest zarówno do kanałów stacjonarnych, jak i do kanałów mobilnych.

W literaturze przedmiotu i opracowaniach branżowych wyróżnia się zazwyczaj następujące kanały sprzedaży w bankowości wielokanałowej ze względu na ich mobilność [Innovation... 2012]:

- 1) stacjonarne, w tym:
 - samoobsługa,
 - agencja,
 - oddział,
- 2) mobilne, w tym infolinia,
- 3) *online* (internetowy), łączący w sobie cechy kanału stacjonarnego i mobilnego.

2. Bankowość wielokanałowa jako dominujący model sprzedaży usług bankowych

W dzisiejszych czasach banki działają w warunkach szybkich zmian technologicznych, rosnącej bazy klientów zaznajomionych z nowymi technologiami i wzrostu oczekiwań co do jakości obsługi. W takim środowisku oferowanie usług bankowych przez oddzielne i nieskoordynowane kanały staje się przestarzałe. Aby się rozwijać i zdobyć przewagę konkurencyjną, banki muszą skoordynować wszystkie kanały i udostępniać swoje produkty na wszystkie możliwe sposoby, czyli wprowadzać *multichannel banking* [Ericsson i in. 2012, s. 1], innymi słowy – udostępniać usługi bankowe w wielu kanałach.

Przykład takiego trendu można znaleźć na uważanym za rozwinięty technologicznie rynku bankowym w USA. W latach 2008–2012 liczba klientów banków wskazujących na bankowość internetową jako preferowany kanał kontaktu z bankiem wzrosła w USA z 22% do 39% badanych, natomiast wskazujących na oddział jako preferowany kanał spadła z 30% do 18% badanych osób, co nie oznacza, że banki w USA będą masowo rezygnować z oddziałów, agencji lub samoobsługowych punktów obsługi klienta jako aktywnego kanału sprzedaży [Popularity... 2012]. Opierając się na danych European Financial Management and Marketing Association (dalej EFMA), można założyć, że sieć oddziałów generuje aktualnie dla banku detalicznego 70–90% przychodów w zależności od rynku, na którym bank działa. EFMA szacuje, że w ciągu następnych 5–8 lat ten udział spadnie o 20–30%. Na rozwiniętych rynkach europejskich oddziały przynoszą ok. 81% przychodów. Według prognoz EFMA w 2020 r. udział ten spadnie do 62%. Większość banków detalicznych nadal koncentruje się na oddziałach, ale nie można już ignorować znaczenia nowych kanałów [The Future... 2012, s. 4–5].

Należy zaznaczyć, że wciąż silne są przyzwyczajenia klientów do obsługi w oddziałach banków. Badania wykonane przez Cisco w USA w 2012 r. wskazują, że klienci udają się do oddziału głównie po usługi wysokomarżowe z punktu

widzenia banku, głównie po kredyty (53% badanych) i produkty inwestycyjne (28%), oraz w celu skonsultowania się z pracownikiem (48%). Proste operacje wykonują sami przy użyciu kanałów elektronicznych; mało kto chodzi do oddziału, by sprawdzić saldo lub wykonać przelew. 22% klientów deklaruje, że w przypadku zastąpienia oddziałów kanałami elektronicznymi zmieniliby bank na taki, w którym istnieją oddziały [Ericsson i in. 2012, s. 3]. Wyniki ankiety sporządzonej przez GfK Polonia na zlecenie BPH SA w Polsce wskazują, że w 2010 r. 28% klientów korzystało z oddziału, by uzyskać profesjonalną poradę bankiera, 19% nadal nie ufało bankowości internetowej i aż 47% sądziło, że są sprawy, które można załatwić tylko w oddziale³.

3. Nowe trendy i technologie sprzedaży usług bankowych oraz przykłady ich zastosowania

W niniejszym artykule za nowe trendy sprzedaży usług bankowych uznaje się:

1) spośród kanałów stacjonarnych:

– sprzedaż przez małe oddziały w najbardziej popularnych lokalizacjach (*neighbourhood banking*),

– wyposażanie najważniejszych oddziałów w najnowocześniejsze technologie obsługi klienta (maksymalna depersonalizacja obsługi w oddziale),

– sprzedaż przez małe oddziały w pełni samoobsługowe,

– sprzedaż przez wieloczynnościowe bankomaty;

2) spośród kanałów mobilnych:

– sprzedaż w pełni wirtualną,

– korzystanie z usług banku przez media społecznościowe (*social media banking*),

Za nowe technologie będą uważane takie, które generują nowe, niedostępne dotychczas funkcjonalności w bankowości internetowej, w tym także takie, które służą do analizy rynku w celu dopasowania usług oferowanych przez bank do zmieniającego się popytu.

Neighbourhood banking oznacza rozwijanie sieci małych oddziałów w lokalizacjach, które mogą być najczęściej odwiedzane przez klientów detalicznych, np. w centrach handlowych lub przy zatłoczonych ulicach. W porównaniu ze standardowymi oddziałami zasadniczą cechą wspólną małych oddziałów jest mała powierzchnia, mniejsza liczba pracowników i dostępność tylko najpopularniejszych produktów kredytowych i depozytowych i tylko dla klientów indywidualnych. W Polsce przykładem banku tworzącego sieć tego typu placówek może

³ Ankieta GfK Polonia przeprowadzona na zlecenie BPH, maj 2010 (materiały niepublikowane).

być Alior Bank Express. Przykładem dużego banku opierającego swoją strategię rozwoju na *neighbourhood banking* jest Wells Fargo – trzeci co do wielkości aktywów bank w USA. W pierwszym kwartale 2013 r. bank ten przedstawił projekt swoich minioddziałów. Powierzchnia nowego oddziału ma stanowić ok. jednej trzeciej powierzchni tradycyjnej placówki, koszty działania mają wynosić ok. 50–60% kosztów, które generuje tradycyjny oddział. Według badań przeprowadzonych przez Wells Fargo 80% wszystkich operacji wykonywanych przez jego klientów nie wymaga pomocy ze strony pracownika, niemniej jednak 60% klientów wciąż odwiedza oddział. Szybki model sprzedaży, rezygnacja z papierowych dokumentów i usprawnienie wszystkich procesów obsługi, a także dogodna lokalizacja mają sprawić, że bank będzie jeszcze bardziej dostępny dla swoich klientów⁴.

Jako przykład banku, który zdecydował się na wyposażenie najważniejszych oddziałów w najnowocześniejsze technologie obsługi klienta, może posłużyć brazylijski Bradesco. W pierwszej połowie 2012 r. bank otworzył w Sao Paulo jeden z najbardziej zaawansowanych technologicznie oddziałów na świecie – Bradesco Next. Po wejściu do oddziału klientów wita robot Link 237. W ściany wbudowano ekrany dotykowe (także z możliwością sterowania gestem), dzięki czemu zamiast prawdziwych pracowników banku klientów obsługują awatary. Klientom chcącym skorzystać z porady prawdziwego pracownika oddano do dyspozycji oddzielne pokoje gwarantujące spokój i dyskrecję. W razie potrzeby klient może skorzystać z wideokonferencji z doradcą inwestycyjnym. Wszystkie stoły są wyposażone w ekrany dotykowe, dzięki którym można zapoznać się z ofertą banku albo po prostu przeczytać najnowsze elektroniczne wydanie swojej ulubionej gazety. Bankomaty weryfikują klienta przy użyciu biometrii, dzięki czemu klient nie potrzebuje karty, by wypłacić gotówkę⁵.

Bankiem sprzedającym swoje usługi w małych samoobsługowych oddziałach całkowicie pozbawionych personelu jest np. Ziraat Bankasi w Turcji. Bank stworzył małe zupełnie samoobsługowe punkty obsługi klienta (POK). Każdy punkt wyposażony jest w dwa stanowiska samoobsługowe. Klient może w nim wykonać wszystkie operacje dostępne w tradycyjnym oddziale, czemu mają służyć: VTM (wideomaty), wrzutnie, maszyny do przyjmowania i rozpoznawania dokumentów i monet, ewentualnie możliwość połączenia z *call center* banku, gdzie klienta obsługuje pracownik banku⁶.

⁴ <http://thefinancialbrand.com/28939/wells-fargo-mini-branch-concept/> (dostęp: 25.05.2013).

⁵ <http://www.ydreams.com/blog/2012/08/30/bradesco-next-the-bank-of-the-future-by-ydreams/> (dostęp: 13.03.2013).

⁶ http://bankowymokiem.pl/blog/entry/e_plac%C3%B3wka_przysz%C5%82o%C5%9Bci%C4%85_bankowo_%C5%9Bci (dostęp: 13.03.2013).

W Singapurze, Malezji i Filipinach Citibank w styczniu 2013 r. udostępnił klientom bankomaty nowej generacji, nazwane przez swoich konstruktorów *smart banking machine*. Pozwalają one klientom m.in. na: założenie konta, złożenie wniosku o pożyczkę i kartę kredytową, zamówienie karty debetowej (urządzenie zostało wyposażone również w drukarkę, która w przyszłości ma umożliwić natychmiastowe wydawanie zamówionych kart – będą to karty wypukłe, z danymi właściciela). Poza wypłatą gotówki klient może liczyć jeszcze na połączenie na żywo z pracownikiem banku (także podczas wykonywania transakcji), który zaprezentuje mu ofertę i doradzi w przypadku wątpliwości. Zastosowanie weryfikacji biometrycznej wyklucza konieczność posiadania karty, aby z urządzenia skorzystać⁷.

4. Social media banking

Rozwój bankowości mobilnej jest ściśle związany z rozwojem bankowości internetowej. W literaturze wyróżnia się cztery etapy rozwoju usług bankowych w internecie. Etap pierwszy obejmuje samą obecność banku w formie informacyjno-marketingowej w internecie. Etap drugi rozpoczął się, kiedy banki zaczęły wykorzystywać internet do dystrybucji usług bankowych. Etap trzeci, tzw. Bank 1.0, oznaczał wprowadzenie przez banki serwisów transakcyjnych. Czwarty etap, Bank 2.0, jest rozumiany jako prowadzenie przez bank wielowymiarowej platformy usług, zarówno finansowych, jak i pozafinansowych, oraz pełna interakcja z e-społecznością swoich klientów [Ślązak i Guzek 2012, s. 31–33].

Jedną z cech charakterystycznych Banku 2.0 jest właśnie *social media banking*, mający na celu maksymalne zwiększenie interakcji z e-społecznością swoich klientów. Integrację z mediami społecznościowymi gwarantuje już prawie 24% banków na świecie [Innovation... 2012, s. 39]. Stopień integracji jest bardzo różny. Typowe usługi to: przelewy za pośrednictwem serwisu Facebook (najpopularniejszego aktualnie portalu społecznościowego), import listy znajomych do listy odbiorców przelewu, dzielenie się ze znajomymi postępami w oszczędzaniu. Pełna integracja z kontem to jeszcze wciąż rzadko spotykana usługa, oferowana np. przez turecki DenizBank.

Badania Ernst&Young z lat 2012 i 2014 pokazują, że 13% osób na świecie używa mediów społecznościowych jako głównego źródła informacji podczas poszukiwania dostawcy usług finansowych, 44% klientów banków na świecie używa sieci społecznościowych jako źródła informacji o usługach banków, a 32% komentuje poziom obsługi w swoim banku. Klienci w krajach rozwijających się są

⁷ <http://blog.citigroup.com/2013/01/citibank-express-creates-next-gen-customer-experience.shtml> (dostęp: 13.03.2013).

szczególnie chętni do podejmowania interakcji z bankiem przez media społecznościowe. Chiny i Turcja to najlepsze przykłady tego trendu. 81% klientów banków w Chinach korzysta z mediów społecznościowych, aby dowiedzieć się więcej o usługach swojego banku, a 70% komentuje poziom usług. Z kolei w Turcji 78% klientów szuka na portalach internetowych informacji o bankach, a 53% komentuje poziom obsługi. W krajach Unii Europejskiej 31% klientów używa portali jako źródła informacji o bankach [*The Customer...* 2012, s. 16–17; *Winning...* 2014, s. 13].

Bankiem w pełni zintegrowanym z mediami społecznościowymi jest turecki DenizBank. 24 stycznia 2012 r. Bank ten ogłosił pełną integrację konta z Facebookiem. Klienci Banku, którzy mają profil na tym portalu, za jego pośrednictwem mają dostęp do salda swojego konta oszczędnościowo-rozliczeniowego. DenizBank był pierwszym bankiem na świecie, który zapoczątkował przelewy przez Facebooka – odbiorca może wypłacić pieniądze w dowolnym bankomacie DenizBanku lub zdeponować na swoim koncie. Usługę należy najpierw aktywować w bankowości internetowej. Za każdym razem, gdy klient loguje się do bankowości na Facebooku, wymagany jest jednorazowy kod dostępu, wysyłany SMS-em w celu zapewnienia bezpieczeństwa. Platforma banku na Facebooku to także: dostęp do salda rachunku karty kredytowej i przeglądanie historii transakcji, składanie wniosków kredytowych, finansowy kalendarz zintegrowany z datami wydarzeń na profilu użytkownika, opcja zapraszania znajomych do korzystania z platformy oraz menedżer finansów (*personal finance manager*). DenizBank planuje poszerzenie funkcjonalności m.in. o możliwość opłacania rachunków, transakcje wymiany walut, możliwość wnioskowania o produkt kredytowy ze znajomymi z Facebooka⁸.

DenizBank nie był pierwszym bankiem, który na większą skalę zaznaczył swoją obecność w mediach społecznościowych. W Nowej Zelandii we wrześniu 2012 r. ASB Bank otworzył na Facebooku pierwszy wirtualny oddział. Aplikacja działa od 8.00 do 20.00 czasu lokalnego w dni robocze i od 9.00 do 17.00 w weekendy. Oddział zapewnia rozmowę z konsultantami ASB. Aby skorzystać z usługi, należy pobrać z fanpage'a ASB aplikację *Virtual Branch*. Zwykle dostępnych jest 8–10 konsultantów, przy czym ich liczba w zależności od natężenia ruchu w oddziale może być większa. Na przesyłanie przelewów do znajomych przez Facebook podobnie jak DenizBank pozwala ASB. Aplikacja nie zapewnia jednak obsługi transakcyjnej, a jedynie doradczą. Mogą z niej korzystać wszyscy, także osoby niebędące klientami ASB⁹.

⁸ <http://www.bai.org/globalinnovations/2012-participating-organizations/winners-2012/channel-innovation-award-2012> (dostęp: 23.06.2013).

⁹ http://www.computerworld.com.au/article/429248/new_zealand_bank_wants_facebook_friends/ (dostęp: 23.06.2013).

Odmienne wykorzystał media społecznościowe do promowania oferty i kontaktu z klientami Fidor Bank – niewielki bank mający siedzibę w Niemczech. Bank wprowadził program umożliwiający użytkownikom Facebooka zwiększenie oprocentowania rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego FidorPay. Jest to pierwszy przykład kierowanej przez użytkowników stopy procentowej w rzeczywistym środowisku bankowym. Za każde 2000 polubień na swoim fanpage’u Fidor Bank podnosi oprocentowanie rachunku o 0,1% (maksymalnie 1,5% rocznie)¹⁰. Rozwiązanie zostało nazwane *like-zins* i spotkało się z niezwykle pozytywnym przyjęciem zarówno ze strony klientów, jak i finansistów – Fidor był jednym z finalistów w konkursie Global Banking Innovation Awards 2012, a przez brytyjski magazyn „The Banker” został ogłoszony jednym z *Banks to Watch* w 2013 r.

Social media banking jako kanał sprzedaży bankowości mobilnej i internetowej jest stosowany także w Polsce. W 2009 r. pojawiły się pierwsze serwisy społecznościowe prowadzone przez banki, np. Bank Pomysłów BZ WBK. Kolejnym krokiem w rozwoju tego kanału sprzedaży była integracja z serwisem Facebook. Jako pierwszy dokonał tego Alior Sync (w czerwcu 2012 r.), później Getin i mBank (oba banki w 2013 r.).

W celu analizy wykorzystywania mediów społecznościowych przez banki w Polsce przeprowadzono badanie w dniach 25–30 listopada 2012 r. [Pałczyńska 2014, s. 41–49]. Analizie poddano 25 banków działających w Polsce, wykorzystujących mobilne i internetowe kanały sprzedaży. Sprawdzone zarówno ich obecność na portalu Facebook, jak i na portalu YouTube. Miarą popularności na FB jest liczba polubień i liczba osób, która dodała fanpage banku do znajomych. Miarą popularności na YouTube jest średnia liczba wyświetleń.

Najpopularniejsze wśród polskich klientów kanały na YouTube prowadzą banki Millennium, ING Bank Śląski i Alior Sync. Filmy przekazujące wiedzę z zakresu finansów i bankowości nie są popularne – najwięcej filmów o takiej tematyce umieszcza BRE Bank (w dniu badania 58 filmów edukacyjnych), każdy z nich posiada nie więcej niż 100 wyświetleń. Banki nie umieszczają filmów dotyczących zagrożeń związanych z kontem bankowym, jak np. *skimming*¹¹ czy *phishing*¹². Filmy opisujące działanie bankowości internetowej, kart płatniczych oraz innych produktów i usług bankowych, jeżeli są przygotowane w sposób

¹⁰ <http://www.bai.org/globalinnovations/2012-participating-organizations/finalists/disruptive-innovation-award> (dostęp: 23.06.2013).

¹¹ *Skimming* – przestępstwo polegające na nielegalnym skopiowaniu zawartości paska magnetycznego karty płatniczej bez wiedzy jej posiadacza.

¹² *Phishing* – wyłudzenie poufnych informacji osobistych (np. haseł lub szczegółów karty kredytowej) przez podszywanie się pod godną zaufania osobę lub instytucję, której te informacje są pilnie potrzebne.

profesjonalny, rejestrują średnio 2000 wyświetleń (mBank); nieprofesjonalne (głównie wywiady z udziałem pracowników), rejestrują średnio 300 wyświetleń (PKO BP). W praktyce nie sprawdza się edukacyjna funkcja kanałów na YouTube. Klienci oglądają reklamy banków i prezentacje nowych rozwiązań.

Z całej grupy badanych banków w okresie badań aż 23 banki prowadziły swoje profile na portalu Facebook. Najpopularniejsze należały do banku CitiHandlowego, ING Banku Śląskiego i mBanku. Klienci chętnie wykorzystują Facebook do wyrażania swoich opinii na temat banku, a także zadawania pytań dotyczących produktów i procedur. Na najpopularniejszych profilach posty od banku pojawiają się regularnie. Dużym zainteresowaniem cieszą się posty o tematyce niebankowej, np. pytania do klientów o ich upodobania. Tematy te uzyskują więcej polubień i komentarzy niż posty bankowe.

W okresie badań tylko pięć banków prowadziło blog: BZ WBK, mBank, PKO BP, Bank Poczty i Sygma Bank. Najwięcej komentarzy na jeden post odnotował BZ WBK (17). Dotyczyły one głównie konkursów, promocji i nowych usług. Najmniej komentarzy na post odnotował PKO BP – średnio 1,5 i dotyczyły one blogu o tematyce edukacyjnej. Najwięcej postów na miesiąc umieszcza mBank (22). Dotyczą one głównie konkursów, promocji, prezentacji nowych rozwiązań. Blogi nie są popularną formą kontaktu klientów z bankiem. Nie wywołują dyskusji, przeważa komunikacja „do klienta”. Komentarze najczęściej pojawiają się pod konkursami, informacjami o awariach i zmianach tabel opłat i prowizji.

Badanie aktywności polskich banków w sieci trzykrotnie przeprowadziło FFW Communication wspólnie z Brand24 (w lutym 2012 r. oraz kwietniu i listopadzie 2013 r.). Wyniki badań publikowano w formie raportów popularności marek bankowych w internecie. Ostatni raport pt. *Banki w sieci, czyli co internauci myślą o bankach* opublikowano w lutym 2014 r. W celach badawczych analizie poddano 38 tys. wątków zamieszczonych w internecie w listopadzie 2013 r., które zawierały frazy związane z badanymi podmiotami. Przebadano 27 banków o największej wartości przychodów w I półroczu 2013 r., a treści zostały podzielone na 6 kategorii: fora, blogi, mikroblogi, Facebook, wideo i pozostałe. Badania pokazały, na jakie tematy związane z bankami najchętniej dyskutują klienci polskich banków.

Badania wskazują, że dominująca tematyka toczących się w sieci dyskusji jest bardzo zmienna i w dużej mierze zależy od chwilowego kontekstu (np. awaria funkcjonalności lub w ogóle uniemożliwiająca dostęp do konta). Ogólnie można jednakże stwierdzić, że dominują komentarze dotyczące kont i kredytów oraz tzw. wątki nieproduktowe (głównie o działaniach banku, sposobie funkcjonowania i poziomie obsługi klientów).

W listopadzie 2013 r. dyskusje o bankach toczyły się przede wszystkim na stronach serwisów informacyjnych (27,8% wątków w stosunku do 31,5% w lutym 2012 r.), Facebooku (25,85% wątków w stosunku do 15% w lutym 2012 r.) i forach

internetowych (19,74% wątków w stosunku do 31,1% w lutym 2012 r.). Obecność banku na Facebooku jest dla klienta przede wszystkim znakiem otwartości tej instytucji na dialog. Wymaga od samego banku baczego śledzenia pojawiających się tam wątków i jak najszybszej odpowiedzi. Nowy trend w mediach społecznościowych to fakt zgłaszania przez klientów właśnie tą drogą coraz większej liczby reklamacji. Okazuje się, że standardem dla banków jest odpowiadanie klientom na komentarze w ciągu jednego, maksymalnie dwóch dni. To bardzo ważne dla banku, gdyż z badań *Banki w sieci...* przeprowadzonych w lutym 2012 r. wynika, że 85% osób, na których zarzuty odpowiedział pracownik banku, było w stanie zmienić swoją negatywną opinię o banku [*Banki w sieci...* 2012 i 2014].

Wyniki przytoczonych badań pokazują, że aktualnie najczęstszą aktywnością banków w mediach społecznościowych jest tzw. komunikacja „do klienta” (tzn. zawierająca komunikaty banku o nowych usługach, regulaminach ich świadczenia lub zmianach w nich czy materiały edukacyjne o świadczonych usługach), chociaż coraz powszechniej występuje także komunikacja „od klienta” (wykorzystywana przez klientów głównie do składania reklamacji). Na podstawie wyników badań można stwierdzić, że banki działające w Polsce dopiero uczą się wykorzystywania mediów społecznościowych do sprzedaży świadczonych przez siebie usług. Niestety banki bardzo rzadko publikują informacje o tym, jakie koszty generują podobne projekty i czy są one dochodowe. Ponadto jeśli chodzi o Polskę, nie jest jasne, czy wejście banku w *social media* jest wynikiem przemyślanej strategii marketingowej banku, czy jedynie naśladownictwem tych, którzy są tam już obecni. Być może ważną rolę w takim podejściu banków działających w Polsce odgrywa brak pewności, jak długo będą funkcjonować media społecznościowe w takiej formie jak obecnie i czy *social media* to długofalowy trend komunikowania się ze sobą członków społeczeństwa, czy tylko chwilowa moda.

5. Bankowość wirtualna jako nowy model biznesowy na przykładzie Alior Sync

5.1. Model biznesowy Alior Banku

Alior Bank to relatywnie młody polski bank uniwersalny – uzyskał pozwolenie KNF na prowadzenie działalności 1 września 2008 r., czyli kiedy na światowych rynkach finansowych panował kryzys, a największe banki zaczynały mieć problemy z płynnością. 17 listopada 2008 r. Alior Bank oficjalnie rozpoczął działalność. Był to największy *start-up* od 30 lat w europejskim sektorze bankowym (całkowita inwestycja grupy Carlo Tassara wyniosła 425 mln euro). Alior Bank wszedł na rynek z kompleksową ofertą, właściwie dla wszystkich segmentów.

Strategia zakładała, że ma to być bank „pierwszego wyboru” dla swoich klientów (tzn. bank główny, podstawowy). Takie podejście okazało się właściwe. Pod koniec 2011 r. Alior Bank obsługiwał 988 tys. klientów, wartość depozytów przekroczyła 14 mld zł, a kredytów 10 mld zł. Założenia biznesowe zostały zrealizowane o 7 miesięcy wcześniej, ponieważ bank osiągnął próg rentowności po 22 miesiącach działania, a za 2011 r. odnotował zysk w wysokości 150 mln zł (o 50% większy, niż zakładano) [Sprawozdanie... 2011].

Udane wejście banku na rynek było możliwe dzięki zastosowanej strategii „więcej za mniej”, która zakładała zaoferowanie klientom produktów i usług na poziomie wyższym od średniej rynkowej po niższych cenach. Kluczem do sukcesu okazało się lepsze rozpoznanie potrzeb klientów i to już na etapie tworzenia banku. W tym celu Alior Bank zwrócił się bezpośrednio do pracowników oraz do klientów. Pracownicy, którzy w niedalekiej przyszłości mieli obsługiwać klientów, mieli wypytać, co tak naprawdę klienta interesuje. W ramach realizacji programu założycielskiego zorganizowano 111 spotkań lokalnych w miastach, w których w przyszłości miały powstać oddziały. Zaproszonych gości wybierali dyrektorzy oddziałów. Na spotkaniach padły pytania o to, w jakich godzinach powinien być dostępny oddział, gdzie powinien zostać otwarty, jaki przyjąć model obsługi. Pozwoliło to dostosować ofertę do wymogów lokalnych.

Alior Bank zorganizował także kampanię crowdsourcingową¹³ pod hasłem „Zbuduj z nami nowy bank”. Kampania została przeprowadzona na stronie internetowej, gdzie przyszli klienci mogli zakładać wirtualne konta, dzielić się swoimi pomysłami, opiniami i oczekiwaniami. Odwiedzający stronę najpierw odpowiadał na zadane przez bank pytania, a następnie mógł wyrażać swoją opinię. Potencjalni klienci zostali bezpośrednio włączeni w tworzenie oferty nowego banku. W kampanię włączyło się ponad 93 tys. internautów. Wyniki pokazały, że klientom najbardziej zależy na: kompetentnej obsłudze i profesjonalnym doradztwie, konkurencyjności cenowej produktów, dogodnych godzinach otwarcia placówek, szybkości podejmowania decyzji kredytowych. Ankieta wskazała na zupełnie inne preferencje klientów internetowych i tradycyjnych, dla których właściwie najważniejszy był kontakt z pracownikiem banku.

Badania mające na celu analizę potrzeb klientów uzupełniały się i pozwoliły na zbudowanie spójnej strategii. Autorzy modelu biznesowego Alior Banku założyli, że większość przychodów w najbliższych latach będzie pochodzić z kredytów i częściowo z opłat transakcyjnych oraz usług *bankassurance*, finansowanych wkładami na ROR-ach. W praktyce część klientów miała być obsługiwana po kosztach, a założenia modelu biznesowego miała zaspokoić ta grupa klientów,

¹³ Crowdsourcing – proces, w ramach którego organizacja (firma, instytucja publiczna, organizacja *non profit*) przeprowadza outsourcing zadań wykonywanych tradycyjnie przez pracowników do niezidentyfikowanej, zwykle bardzo szerokiej grupy ludzi.

która zdecyduje się na produkty wysokomarżowe. Alior Bank jako pierwszy bank w Polsce zdecydował się na taki model biznesowy, dlatego mógł od początku zaoferować atrakcyjniejszą ofertę niż konkurencja. Model wymusił restrykcyjną dyscyplinę kosztową i dokładną kontrolę ryzyka w segmencie kredytów, co pozwoliło na obniżenie kosztów zabezpieczenia.

Nowo powstały bank miał także inną przewagę nad konkurencją – był w stanie od początku wdrożyć nowoczesne systemy IT. W bankowości aktualnie zaobserwować można stały dynamiczny rozwój systemów IT. Tradycyjne systemy zbudowane były w oparciu o architekturę zamkniętą, która była ściśle dostosowana do potrzeb konkretnej organizacji. Rozbudowa istniejącego oprogramowania i infrastruktury systemowej, a także ich przekształcenie to proces powolny, pracochłonny i kosztowny. Dodatkowo wszystkie poczynione inwestycje ulegają amortyzacji, co sprawia, że trudno o radykalne zmiany w istniejących rozwiązaniach. Nowoczesna architektura była już wtedy i jest dalej w dużej mierze oparta na modelu SaaS (*Software as a Service*), w którym to modelu użytkownik ponosi koszt rzeczywiście wykorzystywanych rozwiązań IT, niezbędna infrastruktura techniczna nie musi być w całości nabywana przez bank, który ma możliwość korzystania z udostępnionych mocy obliczeniowych w chmurze. W odróżnieniu od konkurencji Alior Bank mógł taniej wdrożyć nowoczesne rozwiązania, bardziej zaawansowane w porównaniu z innymi bankami, mógł zaoszczędzić na kosztach serwisu i obsługi oraz elastycznie dopasowywać rozwiązania do zmieniającej się sytuacji na rynku.

Architektura IT dała Alior Bankowi przewagę produktową oraz zapewniła wysoką sprawność operacyjną (umożliwiła np. monitorowanie w czasie rzeczywistym transakcji w oddziałach). Bank mógł dzięki niej szybciej wdrażać nowe produkty i oferować je taniej od średniej rynkowej. Dodatkowo wprowadzono bieżącą kontrolę rentowności placówek w celu eliminowania jednostek generujących straty lub natychmiastowej poprawy ich rentowności przez redukcję kosztów.

5.2. Model biznesowy Alior Sync

Alior Sync to bank w pełni wirtualny, umożliwiający klientowi nie tylko dostęp do pełnego pakietu usług finansowych i doradczych w kanale *online*, ale również wielu nowych, zaawansowanych technologicznie funkcjonalności. Bank został zbudowany i wdrożony od podstaw w 8 miesięcy przy udziale 200 osób oraz współpracy 36 partnerów. Rozpoczęcie operacji przez Alior Sync miało miejsce 14 czerwca 2012 r. Nowy bank zaoferował jako pierwszy na świecie tzw. wirtualny oddział. Kontakt z wirtualnym oddziałem jest możliwy z dowolnego miejsca na świecie za pośrednictwem internetu przez 24 godziny na dobę. Bank jest także zintegrowany z Facebookiem.

Na koniec 2012 r. Alior Sync obsługiwał już 135,5 tys. rachunków oszczędnościowo-rozliczeniowych i 160 tys. klientów, z czego połowa to osoby w wieku 20–30 lat, co stanowi o dużym sukcesie rozwiązania i trafności doboru funkcjonalności do potrzeb młodego pokolenia [*Sprawozdanie...* 2012]. Na koniec 2013 r. liczba klientów przekroczyła 300 tys. 5 maja 2014 r. wskutek porozumienia o współpracy zawartego pomiędzy Alior Bank SA a operatorem telefonicznym T-Mobile nazwa Alior Sync uległa zmianie na T-Mobile Usługi Bankowe, lecz Alior Bank dalej będzie obsługiwał swoich klientów. W ramach porozumienia T-Mobile uruchomi dla klientów Alior Banku m.in. usługę *mobile wallet*, czyli płatności telefonem za pośrednictwem technologii NFC.

Gdy bank powstawał, analizowano sugestie klientów i obserwacje pracowników Alior Banku, a także przeprowadzono wiele badań zewnętrznych dotyczących potrzeb finansowych młodego pokolenia. Dzięki przeprowadzonej kampanii crowdsourcingowej internauci zgłosili ponad 500 pomysłów, z których najlepszy zyskał ponad 46 tys. polubień. W celu weryfikacji przygotowanej koncepcji zorganizowane zostały warsztaty strategiczne, podczas których dopracowano szczegóły wirtualnego oddziału oraz nowości technologicznej, jaką jest proces kredytowy przeprowadzany całkowicie *online* (od oceny ryzyka kredytowego do jego monitorowania i rozliczania spłaty rat i odsetek).

Z technicznego punktu widzenia Alior Sync składa się z grupy 10 zintegrowanych ze sobą systemów informatycznych, 50 serwerów wirtualnych i 40 fizycznych. Wysoka wydajność i stabilność platformy jest gwarantowana przez zastosowanie sprawdzonych rozwiązań sprzętowych i systemowych. Platforma pracuje w architekturze Active-Active w dwóch rozdzielnych centralach przetwarzania danych, co przekłada się na wysoką niezawodność i pełną redundancję. Alior Sync jest odporny na awarie w innych systemach banku dzięki dużej niezależności operacyjnej i infrastrukturalnej od istniejących systemów. Platforma jest dostępna dla klientów za pośrednictwem węzła internetowego o wysokiej przepustowości i niezawodności (czterech niezależnych dostawców usługi).

6. Wpływ nowych technologii i kanałów sprzedaży usług bankowych na koszty transakcyjne w bankowości. Wstępna analiza potencjału rynku bankowości internetowej i mobilnej

Trudno jest ocenić ekonomiczną efektywność wprowadzania nowych technologii i kanałów sprzedaży usług bankowych, ponieważ wymienione w artykule banki, które kreują nowe trendy sprzedaży usług bankowych, nie ujawniają w sprawozdaniach finansowych danych dotyczących kosztów wprowadzania innowacji. Dostępne są jedynie ogólne dane dotyczące oszczędności kosztowych

podstawowych operacji bankowych wykonywanych *online* w porównaniu z innymi kanałami sprzedaży usług bankowych. W badaniach udostępnionych przez Diebold 26 sierpnia 2013 r. porównane zostały koszty transakcyjne bankowości oddziałowej i mobilnej w USA. Koszt wykonania jednej transakcji w oddziale na zlecenie klienta wynosi średnio 3 dolary, w bankomacie 0,65 dolara, w bankowości internetowej i mobilnej zawiera się w przedziale 0,05–0,10 dolara¹⁴.

Nie posiadając wystarczających danych do oceny ekonomicznej efektywności wprowadzania nowych trendów i technologii sprzedaży usług bankowych, można jedynie pokusić się o prognozę wzrostu liczby klientów, którzy będą korzystali z bankowości internetowej lub mobilnej, by móc określić potencjał rynku. Na koniec 2013 r. liczba indywidualnych klientów banków działających w Polsce, którzy posiadali umowy gwarantujące dostęp do bankowości internetowej, wynosiła ponad 21,8 mln, co oznacza wzrost w 2013 r. o 5,1% (w porównaniu z wzrostem o 17% w 2012 r.). Liczba aktywnych klientów indywidualnych na koniec 2013 r. wynosiła ponad 12,4 mln i wzrosła w 2013 r. o 9,2% (w porównaniu z wzrostem o 12% w 2012 r.) [*Netb@nk...* 2012 i 2013]. Nie wiadomo, czy zauważalny spadek dynamiki rozwoju bankowości internetowej w Polsce jest zjawiskiem przejściowym, czy mającym trwalszy charakter, ponieważ bankowość mobilna na świecie coraz szybciej się rozwija i przewiduje się dalszy dynamiczny wzrost liczby klientów używających tego kanału sprzedaży w przyszłości. Już teraz szacuje się, że 22% użytkowników telefonów komórkowych i smartfonów na całym świecie wykorzystało co najmniej raz swój telefon do skorzystania z usług bankowych¹⁵. Autorzy raportu *Mobile Banking Users 2012–2017* przewidują, że do 2017 r. liczba użytkowników bankowości mobilnej na świecie podwoi się. Aktualnie użytkowników bankowości mobilnej jest 3 razy mniej niż użytkowników bankowości internetowej, w 2017 r. będzie ich tylko 1,6 razy mniej [*Mobile...* 2012].

Przytoczone dane pozwalają ocenić potencjał rynkowy bankowości internetowej i mobilnej jako ciągle bardzo wysoki i umożliwiający przyjmowanie przez banki założeń dynamicznego wzrostu sprzedaży usług za pomocą tych kanałów w najbliższej przyszłości.

7. Podsumowanie

Trudno jest określić jednoznacznie wpływ nowych technologii i kanałów sprzedaży usług bankowych na model biznesowy banku, mając jedynie dane

¹⁴ Zob. dane z prezentacji dla inwestorów Diebold: Investor Presentation, August/September 2013, <http://investors.diebold.com>.

¹⁵ http://www.tnsglobal.pl/uploads/infographic/TNS_Polska_moneygoesmobile.html (dostęp: 6.08.2013).

szacunkowe dotyczące potencjału rozwoju rynku bankowości internetowej i mobilnej. Nie można także dokonywać uogólnień na podstawie danych dotyczących jednego banku, traktowanego w artykule tylko jako przykład instytucji kredytowej, która rozpoczęła działalność, stosując model biznesowy całkowicie odmienny od dominującego modelu bankowości wielokanałowej. Można jednakże zaryzykować tezę, że jeżeli zmiany w sposobie komunikowania się ludzkości okażą się w miarę trwałe, a wprowadzanie nowych technologii i kanałów sprzedaży ekonomicznie opłacalne, to zarządy instytucji kredytowych nie będą miały innej drogi jak dostosowanie modelu biznesowego do nowej sytuacji kulturowej.

Literatura

- Banki w sieci, czyli co internauci myślą o bankach* [2012], 1. edycja. FFW Communications, Brand24, grudzień, <http://bankiwsieci.pl> (dostęp: 21.07.2014).
- Banki w sieci, czyli co internauci myślą o bankach* [2014], 3. edycja. FFW Communications, Brand24, luty, <http://bankiwsieci.pl> (dostęp: 21.07.2014).
- The Customer Takes Control. EY Global Customer Banking Survey 2012* [2012], Ernst&Young, [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_Consumer_Banking_Survey_2012_The_customer_takes_control/\\$FILE/Global_Consumer_Banking_Survey_2012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_Consumer_Banking_Survey_2012_The_customer_takes_control/$FILE/Global_Consumer_Banking_Survey_2012.pdf) (dostęp: 21.07.2014).
- Ericsson J., Farah P., Vermeiren A., Buckalew L. [2012], *Winning Strategies for Omnichannel Banking*, Cisco Internet Business Solutions Group, June, www.cisco.com/web/about/ac79/docs/CISCO-IBSG-Omnichannel-Study.pdf (dostęp: 21.07.2014).
- The Future of Branch Networks* [2012], European Financial Management and Marketing Association, Equinox Consulting, Resolving Strategy Finance, ZEB, December.
- Innovation in Retail Banking: Growth of Channel Innovation* [2012], European Financial Management and Marketing Association, Infosys, September.
- Kosiński B. [2001], *Ustalanie polityki i planowanie działalności banku* [w:] *Bankowość. Podręcznik akademicki*, red. W.L. Jaworski i Z. Zawadzka, Poltext, Warszawa.
- Mobile Banking Users 2012–2017* [2012], Forrester, August.
- NetB@nk. Raport. Bankowość internetowa i płatności bezgotówkowe* [2012], Związek Banków Polskich, IV kw., www.zbp.pl/raporty/raport-netb-nk (dostęp: 21.07.2014).
- NetB@nk. Raport. Bankowość internetowa i płatności bezgotówkowe* [2013], Związek Banków Polskich, IV kw., www.zbp.pl/raporty/raport-netb-nk (dostęp: 21.07.2014).
- Pałczyńska M. [2014], *Nowe technologie i innowacje w bankowości XXI wieku*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków (praca magisterska, maszynopis).
- Popularity of Mobile Banking Jumps* [2012], American Banking Association Survey conducted August 2–6, Ipsos Public Affairs.
- Sprawozdanie Zarządu z działalności Alior Banku S.A. w 2011 r.* [2011], www.aliorbank.pl/pl/o_banku/relacje_inwestorskie/raporty_okresowe (dostęp: 21.07.2014).
- Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Alior Banku S.A. w 2012 r.* [2012], www.aliorbank.pl/pl/o_banku/relacje_inwestorskie/raporty_okresowe (dostęp: 21.07.2014).

Ślązak E., Guzek E. [2012], *Innowacyjna bankowość internetowa*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, Dz.U. z 2002 r., nr 72 poz. 665 z późn. zm.
Winning through Customer Experience. EY Global Customer Banking Survey 2014 [2014], Ernst&Young, [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Global_Consumer_Banking_Survey_2014/\\$FILE/EY-Global_Consumer_Banking_Survey-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Global_Consumer_Banking_Survey_2014/$FILE/EY-Global_Consumer_Banking_Survey-2014.pdf) (dostęp: 21.07.2014).

The Impact of New Technologies and Selling Channels on Bank Business Models: The Case of Alior Sync

With reference to Alior Sync, the first fully virtual bank to operate in Poland, the paper describes the new trends and technologies shaping business models for selling financial products and emphasises the considerable growth potential for Internet banking both in Poland and throughout the world. Multichannel banking is treated as the basic banking business model for the purposes of the paper. Social media banking and banking that is fully virtual are distinguished. The paper regards new technologies as those that generate new, hitherto unavailable functionality in Internet banking, including market-analysis tools serving to tailor the services offered by banks to shifts in demand.

Keywords: banking, Internet banking, banking business model, selling banking products.