

Optymalizacja sieci placówek banków w Polsce

Artur Kowalczyk

Wstęp

Optymalizacja procesów i metod obsługi klienta powinna być obecnie istotnym narzędziem poprawy konkurencyjności banków funkcjonujących w Polsce. Problem efektywnego wykorzystania kanałów dystrybucji szczególnie narasta wobec ich dynamicznego rozwoju, odmiennych funkcji i diametralnie różnych kosztów utrzymania. Większość badań wykazuje, że dominującą część klientów stanowią zwolennicy wielokanałowego dostępu do usług bankowych¹. Głównym problemem banku staje się zatem skuteczne zarządzanie wielokanałową komunikacją informacyjno-transakcyjną z różnymi klientami. Dla efektywności tych procesów warunkiem koniecznym jest perfekcyjne działanie sieci placówek.

Tymczasem zmiany określane jako „rewolucja teleinformatyczna” wpłynęły na nową ocenę wartości rzeczowych składników majątku trwałego banku. Placówki zaczęto uważać za poważne kosztowe obciążenie banku na tle takich aktywów, jak kredyty czy papiery wartościowe. Okazało się, że nie były to hipotezy zupełnie nieuzasadnione. Ostatnie trzy lata pokazały wprawdzie, że placówki ciągle są niezbędnym elementem systemu dystrybucji banku detalicznego. Wyczerpała się jednak z pewnością dotychczasowa klasyczna formuła ich działania. Realna wartość tradycyjnej sieci oddziałów w pewnym stopniu się zmniejszyła.

Optymalizację bankowych systemów sprzedaży wymuszają liberalizacja, deregulacja i globalizacja rynków finansowych². Następstwami tych procesów są m.in. narastająca konkurencja w sektorze finansowym i spadek siły przetargowej banków. Zjawiska te wywo-

¹ Np. badania IBnGR. Zob. szerz. L. Pawłowicz, E. Pietrzak, A. Sławiński: *Kluczowe zewnętrzne uwarunkowania strategii rozwoju banków komercyjnych*. Gdańsk 2001 Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.

² Zob. szerz. Z. Zawadzka: *Aktualne tendencje w otoczeniu banków*. W: *Banki w Polsce: wyzwania i tendencje rozwojowe*. Praca zbiorowa pod red. W.L. Jaworskiego. Warszawa 2001 Poltext, s. 13 i dalsze.

lują automatyczne reakcje banków, m. in. konsolidację i dążenie do obniżenia kosztów. Na takie zmiany w funkcjonowaniu rynków finansowych nakłada się wyraźnie słaba od kilku lat koniunktura gospodarcza w Polsce. Ma ona ogromny wpływ na pogarszające się wyniki finansowe banków i ich jednostek operacyjnych. Niezależnie od marketingowego określenia zadań placówek ich zasadniczym celem jest zapewnienie bankowi szeroko rozumianego zysku w określonej perspektywie czasowej. Bank komercyjny może go maksymalizować tylko przy pełnym, jednoczesnym wykorzystaniu potencjału placówek i pozostałych kanałów obsługi. Optymalizacja sieci placówek³ powinna zatem sprawić, żeby sieć jako całość oraz jej poszczególne elementy – jednostki operacyjne – w najwyższym stopniu spełniały przede wszystkim ekonomiczne, ale także marketingowe oczekiwania banków. Optymalizacja jest równocześnie dążeniem do stanu, w którym sieć będzie w pełni realizować funkcje wyznaczone jej przez zarządzających bankiem w strategii wielokanałowej dystrybucji.

Czynniki determinujące rozwój sieci placówek

Punktem wyjścia efektywnego działania sieci placówek jest optymalizacja liczby i lokalizacji działających w niej punktów operacyjnych. Na rynku bankowym w Polsce dominującym zjawiskiem był dotąd niezwykle dynamiczny rozwój sieci placówek. Wynikał on z:

- odziedziczonej po okresie gospodarki centralnie planowanej sytuacji niezwykle ograniczonej dostępności usług banków,
- szybkiego wzrostu „ubankowienia” społeczeństwa,
- nasilenia aktywnego współzawodnictwa o klientów, wynikającego z poprawy ich pozycji negocjacyjnej.

Rozwój sieci jednostek operacyjnych zdominował nie tylko marketingowe strategie sprzedaży banków w Polsce. Miał też zasadniczy wpływ na wybierane przez nie strategie konkurowania i wzrostu. Doszło do tego, ponieważ to liczba punktów obsługi była postrzegana przez długi czas jako jedno z głównych źródeł konkurencyjności banków. W latach 1989–2002 liczba placówek bankowych w Polsce zwiększyła się blisko sześciokrotnie. Tylko w drugiej dekadzie lat 90. wzrosła zaś ponad dwukrotnie.

Obecnie proces intensywnej rozbudowy sieci zaczyna wyraźnie wycisnąć, na co składa się kilka przyczyn.

³ W literaturze można spotkać dobre opracowania dotyczące zjawiska restrukturyzacji sieci, w dużym stopniu pokrywającego się z podejmowanym tematem. Zob.: R. Żuber: *Organizacja i zarządzanie bankiem komercyjnym*. W: *Studium bankowości*. Praca zbiorowa pod red. A. Sławińskiego, Warszawa 1997 Fundacja Warszawski Instytut Bankowości, s. 241 i dalsze; J. Bielecki: *Strategia restrukturyzacji stacjonarnych placówek bankowych*. „Bank” nr 9/1996. Pojęcie optymalizacji sieci jest ostatnio znacznie częściej używane i lepiej oddaje istotę zachodzących zmian.

- Wybrane banki funkcjonujące w Polsce osiągnęły już minimalny akceptowany przez klientów indywidualnych poziom dostępności swoich usług. Daje on szansę pozytywnej oceny obsługi w placówkach⁴.

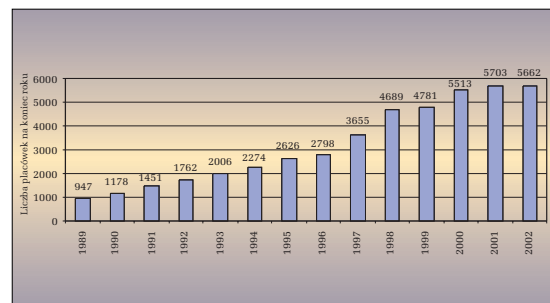
- Wyraźna popularyzacja kanałów elektronicznych pozwala na pewne odciążenie placówek. Dzieje się tak nawet mimo jednoczesnego zwiększania się (choć w tempie malejącym) liczby rachunków oszczędnościowo-rozliczeniowych (ROR-ów). Nowoczesne narzędzia dostępu idealnie nadają się do obsługi bardzo pracochłonnych, ale prostych operacji. Dotąd czynności te obciążały personel *front office*. Przykładowo, do sprawdzania salda mogą doskonale posłużyć zarówno bankomaty, Internet, jak i tzw. bankofony. Zauważalne jest przy tym wyraźne zwiększenie użyteczności tych narzędzi dostępu. Powstają nowe usługi elektroniczne i wirtualne, np. przelewy „przez e-mail”. Komfort obsługi zwiększa się z dwóch zasadniczych powodów. Po pierwsze, coraz więcej banków dokonuje centralizacji swoich systemów informatycznych. Po drugie, ich programy obsługi opierają się na w pełni zintegrowanych kanałach dystrybucyjno-komunikacyjnych.

- Na ten stan nałożyło się spowolnienie rozwoju gospodarczego w Polsce. Bezpośrednio ogranicza ono przychody oraz zyski osiągane przez punkty operacyjne banków i zniechęca banki do tworzenia nowych placówek.

- W sektorze bankowym w Polsce od 4 – 5 lat następują wyraźne procesy konsolidacji, a jego koncentracja stopniowo rośnie. W latach 1996–2002 udział 10 największych banków w sektorze (mierzony wielkością aktywów) wzrósł: w aktywach z 67,3 do 76,8%, w depozytach z 70,5 do 82,2%, a w kredytach z 65,3 do 74%⁵. Zdaniem specjalistów, skala rynku bankowego w Polsce pozwala na efektywne konkurowanie kilku, najprawdopodobniej 4 – 5 ogólnopolskich banków de-

⁴ W latach 1995–2002 odsetek pozytywnych ocen banków działających w Polsce wzrósł z 33% do 59%. Badania Instytutu Pentor, zob. www.pentor.com.pl.
⁵ Szerz. zob. *Sytuacja finansowa banków w 2002 roku. Synteza*. Warszawa 2003 NBP GINB, s. 45.

Wykres 1 Placówki banków w Polsce w latach 1989-2002



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z: „Gazeta Bankowa. Magazyn” z 29 VI 1997 r., „Rzeczpospolita” z; 29 I 1999 r.; 12 I 2000 r.; 11 I 2001 r.; 18 I 2002 r.; 20 I 2003 r. Nie uwzględniono agencji PKO BP. NBP przyjął inną metodologię obliczania liczby placówek banków.

talicznych⁶. Takie ostre oceny nasuwały pytanie o społeczny koszt i sens poszerzenia sieci placówek⁷. Wątpliwości takie dotyczyły zwłaszcza instytucji potencjalnie zagrożonych przejęciem. W niektórych przypadkach można się już dziś zastanawiać, czy dany bank nie dysponuje nadmiernie rozbudowaną siecią. Tymczasem kolejną fazę konsolidacji sektora mamy jeszcze przed sobą.

- Procesy konsolidacji nabierają intensywności na zaawansowanym etapie realizacji przez dużą część dotychczasowych konkurentów ogólnopolskiej strategii działania (nie multiregionalnej czy lokalnej). Analiza poszczególnych fuzji pozwala stwierdzić, że obszary działania części placówek „aliantów” się pokrywają. Było tak zarówno w przypadku łączących się Banku Zachodniego oraz WBK, jak i BPH oraz PBK. Drugim problemem wymagającym rozwiązania jest nadmierne skupienie placówek łączących się banków w konkret-

nych regionach (np. na Śląsku). Wyklucza to praktycznie maksymalne wykorzystanie przez banki potencjału gospodarczego tych regionów. Grozi natomiast walka o tych samych klientów i ich wzajemnym „podkupowaniem”.

- Powstałe w wyniku konsolidacji struktury marketingowo-organizacyjne charakteryzują się często niską sprawnością i przejrzystością oraz brakiem integralności systemów dystrybucji, promocji i programów cenowych. Cechuje je ponadto istnienie konkurencyjnych marek produktów i jednostek biznesowych oraz przenikanie się obsługiwanych grup klientów⁸. Czynniki te silnie utrudniają bankom realizację długofalowej strategii wzrostu. Koniecznością staje się więc nie tyle dalsza rozbudowa sieci, ile jej umiejętna integracja.

Nasilenie się oddziaływania powyższych czynników spowodowało wyraźną reakcję banków funkcjonujących w Polsce. Już w 2001 r. było widać zahamowa-

⁶ Zob. wypowiedzi ekspertów w: P. Jabłoński: *Moda czy konieczność*, „Rzeczpospolita” z 4 września 2000 r.

⁷ A. Brodzki: *Sens budowy sieci oddziałów*, „Bank” nr 10/2000.

⁸ Sytuację taką można było wyraźnie obserwować w przypadku konglomeratu finansowego BIG BG (dziś Bank Millennium). Zob. szerz. Raport Roczny 2001 BIG BG SA, s. 11.

Tabela 1 Wybrane elementy planów racjonalizacji sieci placówek w latach 2001-2003

Bank	Charakter zmiany
Bank Pekao	2001: 1) w oddziałach utworzono centra doradztwa VIP (435 tzw. modułów VIP)
	2) otwarto 62 nowoczesne placówki, głównie do obsługi klientów zamożnych oraz MSP
	3) jednocześnie zlikwidowano 62 małe, nierentowne placówki
	2002: 1) otwarto 29 placówek w nowych lokalizacjach; głównie dla klientów zamożnych i MSP
	2) zamknięto 15 placówek
	2003: 1) otwarto 3 nowoczesnie wyposażone placówki
	2) zlikwidowano 32 placówki
BPH PBK	2001: 1) uruchomiono 11 niewielkich, nowoczesnych filii do obsługi KD
	2) uległo likwidacji 20 nieefektywnych filii bez satysfakcjonujących perspektyw
	2002: 1) zlikwidowano 15 nieefektywnych placówek
	2) dokonano zmian organizacyjnych w 17 jednostkach
	3) zlikwidowano 28 placówek o podobnej lokalizacji
	2003: 1) zamknięto 26 oddziałów i 14 agencji
	2) przeniesiono 4 oddziały do nowych siedzib
ING BSK	2001: 1) uruchomiono 29 placówek, w tym 22 standardowe placówki detaliczne (STAREO)
	2002: 1) uruchomiono 11 placówek, w tym 10 jednostek typu STAREO oraz 1 oddział kat. B
	2) zlikwidowano 19 placówek, niespełniających przyjętych kryteriów rentowności
	3) zmniejszono liczbę oddziałów regionalnych z 15 do 13
	4) przeniesiono siedziby 3 oddziałów regionalnych
	2003: 1) uruchomiono 6 nowych oddziałów STAREO i oddział kat. C
	2) zlikwidowano 14 placówek
BZ WBK	2001 r: 1) uruchomiono 68 oddziałów; większość to małe placówki obsługujące KD oraz MSP
	2) zmieniono lokalizację 12 oddziałów, a 34 najmniej efektywne zamknięto
	2002: 1) uruchomiono 14 nowych oddziałów, głównie nieduże, standardowe placówki obsługujące zarówno KD, jak i MSP
	2) zamknięto 23 oddziały, a 15 innym zmieniono lokalizację
	2003: 1) poddano restrukturyzacji 38 oddziałów (w tym 32 zamknięto)
	2) połączono działalność operacyjną wyselekcjonowanych placówek
Kredyt Bank SA	2001: 1) uruchomiono 63 nowe placówki
	2002: 1) uruchomiono 36 nowych placówek
	2) zlikwidowano 32 placówki
	2003: 1) globalna liczba placówek zmniejszyła się o 26*
Bank Millennium	2002: 1) otwarto 45 placówek (37 Millennium, 8 PRESTIGE) w bardziej atrakcyjnych lokalizacjach
	2) zamknięto 53 placówki (26 tradycyjnych oddziałów i 27 placówek Millennium)
	2003: 1) globalna liczba placówek zmniejszyła się o 6*

MSP - małe i średnie przedsiębiorstwa, KD - klienci detaliczni.

*Dane za „Rzeczpospolitą” z dnia 13 I 2004 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych w raportach rocznych banków za lata 2001, 2002 i 2003

nie rozwoju ich sieci placówek. Począwszy od 2002 r. w wielu bankach zaczęto wyraźnie mówić o konieczności poważnej optymalizacji sieci dystrybucji⁹. Jak wyglądało to w praktyce? W 2002 r. likwidowane były liczne placówki czołowych banków obsługujących klientów detalicznych. Jednocześnie tworzone nowe jednostki. W istniejących dokonywano zaś licznych zmian o charakterze ściśle organizacyjno-racjonalizacyjnym (zob. tabela 1).

W 2003 r. placówek w sektorze minimalnie przybyło (o około 18). Takie dodatnie saldo było jednak wynikiem utworzenia sieci punktów operacyjnych przez nowych konkurentów, tzn. Eurobank (92) oraz Dominet Bank (72). Jeśli nie uwzględnimy w szacunkach liczby jednostek nowo powstałych banków, to okaże się, że ogólna liczba placówek w sektorze spadła. Co więcej, spadek ten dotyczył największych banków w Polsce, w których kontynuowano racjonalizację sieci¹⁰. W działaniach optymalizacyjnych w 2003 r. przeważały jednak decyzje o likwidacjach i połączeniach placówek, które nie spełniały ekonomicznych oczekiwań banków.

Optymalizacja lokalizacji

Dziś zasadniczy ciężar przenosi się z rozbudowy sieci placówek na optymalizację ich lokalizacji. Zmiany takie są uwarunkowane wieloma czynnikami społeczno-kulturowymi, demograficznymi i ekonomicznymi.

- Placówki zlokalizowane w centrach miast są stonkowo drogie w utrzymaniu.
- Szybko rozwijają się osiedla z domami jednorodzinnymi i kilkunasturodzinnymi na obrzeżach wielkich aglomeracji.
- Życie społeczno-kulturalne i rozrywkowe coraz częściej przenosi się poza centrum miast. Skupia się na przedmieściach w wielofunkcyjnych ośrodkach, integrujących działalność handlową, usługową i rozrywkową.
- Zmieniają się wyraźnie potrzeby i styl życia potencjalnych klientów, np. ich nawyki zaopatrzeniowe (częstotliwość zakupów i miejsca ich dokonywania).

W takich okolicznościach część istniejących placówek przestaje spełniać marketingowo-finansowe oczekiwania banków. Z tych m.in. przyczyn w Europie Zachodniej obserwuje się odchodzenie banków od lokalizacji „*high street*”.

W Polsce o konieczności optymalizacji lokalizacji placówek banków decyduje dodatkowo to, że część tych placówek ma mało korzystne położenie. Jest to wynikiem następujących okoliczności:

– lokalizacja części placówek przydzielonych każdemu z 9 banków komercyjnych wydzielonych z NBP w 1989 r. nie była zgodna z ich potrzebami marketingowymi,

– błyskawiczny wzrost liczby klientów indywidualnych otwierających ROR-y wymusił żywiołowy, nie do końca przemyślany rozwój sieci placówek.

Problem ten dotyczy większości banków, konkurujących o polskich klientów już minimum 12 lat. Część analityków rynku bankowego już około 1993 r. wskazywała na błędy polityki rozwoju sieci, nieprowadzonej zgodnie z zasadami tzw. marketingu inwestycyjnego. Menedżerowie banków nie przywiązywali jednak wówczas wagi do pojawiających się ostrzeżeń¹¹. Dziś lokalizacja i dostępność placówki są postrzegane przez nabywców jako jeden z głównych wyznaczników jakości usługi bankowej¹². Zasadniczo zwiększa to rzeczywistą rolę placówki w dystrybucji usług bankowych. Każdy bank musi brać pod uwagę powyższe czynniki dokonując racjonalizacji systemów obsługi. Jej niezwykle ryzykownym elementem będą likwidacje placówek.

Zasady oceny placówek operacyjnych i dalszego postępowania biznesowego

O likwidacji bankowych punktów operacyjnych coraz częściej będą decydować takie względy, jak¹³:

- mała liczba prowadzonych kont osobistych (jako kryterium wyjściowe) – czasami podaje się liczbę 1,5 tys. ROR-ów jako próg opłacalności działania placówki¹⁴;
- słaby „czysty” wynik finansowy (jako podstawowe kryterium);
- niska sprzedaż, mierzona dynamiką aktywów, przyrostem kwot na lokatach i miesięcznymi przychodami placówki z opłat i prowizji; szacunki takie będą też dokonywane w ujęciu na metr kwadratowy powierzchni placówki i jednego pracownika;
- słaby stan i standard samego budynku oraz niedogodność dojazdu i parkowania;
- niesprzyjające otoczenie, skutkujące malejącą aktywnością klientów, np. sąsiedztwo sklepu nocnego, duże natężenie hałasu.

Niektóre z tych parametrów (np. liczba aktywnych ROR-ów) stanowią doskonałe kryterium w ocenie opła-

¹¹ S. Kałużny: *Optymalna lokalizacja nowych placówek bankowych*. „Bank” nr 5/1993.

¹² Por. J. Pietrzak: *Czynniki przewagi konkurencyjnej na rynku bankowych usług detalicznych*. Gdańsk 2002 Uniwersytet Gdański, s. 118-119; R. F. Nicholls: *Promocja i sprzedaż usług bankowych*. Warszawa 1994 Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu, s. 12.

¹³ Te kryteria są już stosowane w praktyce. Zob. E. Więclaw: *Szybkie likwidacje*. „Rzeczpospolita” z 3 grudnia 2002 r. Szerzej o ocenie placówek zob. M. Capięga: *Ocena działalności placówki operacyjnej banku. Dylematy metodologiczne i praktyczne*. Katowice 2003 Akademia Ekonomiczna w Katowicach.

¹⁴ Twierdzi tak np. W. Bobrowski z Dominet Banku. Zob. Ł. Wilkowiec: *Gdy robi się za ciasno*. „Gazeta Bankowa” z 17 września 2003 r.

⁹ Zob. zestawienia i prognozy: W. Grzegorzczak: *Ekspansja na razie odłożona*. „Rzeczpospolita” z 18 stycznia 2002 r. oraz W. Grzegorzczak: *Ubywa pracowników i placówek*. „Rzeczpospolita” z 20 stycznia 2003 r.

¹⁰ Zob. zestawienia: W. Grzegorzczak: *Mniej zwolnień w sektorze*. „Rzeczpospolita” z 13 stycznia 2004 r.

całości utrzymywania danego ośrodka obsługi. Szacunki takie powinny być jednak dokonywane zarówno w szeroko rozumianym ujęciu statycznym, jak i dynamicznym. Pozwala to uwypuklić istotną cechę programów optymalizacyjnych, często niedocenianą przez banki w Polsce. Optymalizacja sieci jest stopniowym, długotrwałym procesem. Rzadko kiedy można określić docelowe optimum. Wynika to przede wszystkim z dynamiki zmian zachodzących na rynku finansowym w Polsce i szybkiego rozwoju zdalnych kanałów obsługi. Dla optymalizacji sieci placówek niezbędne jest zatem podejmowanie dwójakiego rodzaju działań. Po pierwsze, wymaga ona ciągłej, uważnej obserwacji marketingowo-finansowych efektów działania placówek¹⁵. Po drugie, stwarza konieczność szybkiego reagowania na konkretne zmiany efektywności operacyjnej placówek i przeobrażenia w otoczeniu banków.

Procesy optymalizacji sieci będą obciążać poszczególne banki w różnym stopniu. Odmierna jest bowiem obecna rzeczywista efektywność biznesowa ich punktów operacyjnych. Najprościej ją mierzyć, wykorzystując wskaźnik liczby ROR-ów na placówkę (zob. tabela 2). Rozpoczynając taką analizę, trzeba pamiętać, że można ze sobą porównywać tylko określone typy punktów operacyjnych. Powyższe szacunki dokonywane są na skali „makro”, mają więc raczej charakter modelowy.

Należy podkreślić, że podobny poziom analizowanego wskaźnika może stanowić całkiem odmienne wskazanie biznesowe dla różnych banków. Kierunek postulowanych zmian będzie zależeć od rozwoju usług elektronicznych banku oraz otwartości na zmiany klientów banku. Możliwe jest przecież istnienie oddziaływalnego niestandardową liczbę klientów – takich, którzy korzystają z kontaktu bezpośredniego wyłącznie w sytuacjach wyjątkowych i opierają współpracę z bankiem na kanałach zdalnych. Taka zmiana zachowania konsumentów jest obecnie strategicznym celem marketingowym wszystkich banków, zwłaszcza że średnia

liczba ROR-ów na punkt operacyjny w Polsce jest obecnie wyraźnie niższa niż w Unii Europejskiej (6,5-7,5 tys.)¹⁶. Kolejki w placówkach części banków działających w Polsce nie są zaś zjawiskiem rzadkim.

Faktem jest, że bardzo duża liczba klientów detalicznych oddziału może wpływać na opóźnienia w obsłudze. Odnosi się to zwłaszcza do obsługi w bankach, które można określić jako nieinnowacyjne. Świadczy to o niewydolności systemu dystrybucji (bądź jego elementów), wpływającej na pozycję konkurencyjną instytucji. Problem szybkości obsługi dotyczy jednak także instytucji nowoczesnych, które charakteryzuje niezwykle szybkie tempo rozwoju.

Niski wskaźnik liczby ROR-ów na placówkę pozwala natomiast wnioskować o niewykorzystaniu możliwości rynkowych przez jej kierownictwo. Może też być dowodem ogólnie słabej pozycji konkurencyjnej banku w danym segmencie rynku. Niekoniecznie musi natomiast gwarantować doskonałą jakość obsługi. Zarówno ta, jak i poprzednia sytuacja stają się dziś nie do przyjęcia.

Niezależnie od stopnia zaawansowania procesu racjonalizacji sieci każda decyzja zakładająca likwidację punktu obsługi będzie dla banku sporym wyzwaniem. Może bowiem okazać się kosztowna, a z pewnością niezwykle kłopotliwa, zwłaszcza że będzie równoznaczna z wyeliminowaniem głównego czynnika decydującego do niedawna o potencjale relacji klienta detalicznego z bankiem. Może zatem wpływać na pogorszenie wizerunku banku. Jednocześnie stawia grupę klientów z danego regionu w trudnej sytuacji, stanowiąc dla nich poważny powód do rezygnacji z usług instytucji. Lokalizacja (przydomowej) placówki jest przecież ciągle uważana przez respondentów za istotny czynnik wyboru banku „pierwszego kontaktu”. Wynika tak z większości badań¹⁷.

Ponadto, likwidacja punktu obsługi może skutkować nadmiernym wzrostem liczby klientów korzystających z sąsiedniej placówki. Obawy te należy traktować bardzo poważnie. Podobne sytuacje zdarzały się już

¹⁵ Może się to dokonywać poprzez szczegółowe, regularne raporty, które spływają z jednostek operacyjnych do bankowych central lub oddziałów regionalnych, pełniących funkcje kontrolno-nadzorcze.

¹⁶ Dane Roland Berger Strategy Consultants za 2002 r. E. Więclaw: *Miejsce dla niszowych*. „Rzeczpospolita” z 12 września 2003 r.

¹⁷ Takie wnioski wyciągnąć można np. z Audytu Bankowości Detalicznej Instytutu Pentor za rok 2002.

Tabela 2 Potencjalna efektywność – obciążenie placówek wybranych banków

Średnia liczba kont osobistych na 1 placówkę (w tys.)	Bank	PKO	BPH	ING	Kredyt	BZ	Lukas
	Pekao SA	BP	PBK*	BSK	Bank	WBK*	Bank
w 2000 r.	2,5	3,33	1,63	2,63	0,7	2,11	2
w 2003 r.	2,42	3,95	2,28	3,15	1,26	2,85	4,86

* dane za 2000 r. sumowane przed połączeniem.

W liczbie placówek PKO BP nie uwzględniono agencji.

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z „Rzeczpospolitej” z: 18 I 2001 r., 13 I 2004 r., 11 I 2001 r., 22 I 2004 r., 20 II 2004 r.; „Bank” nr 4/2001.

Tabela 3 Strategie lokalizacyjne wybranych banków w segmencie detalicznym

Bank	Zasięg konkurowania	Docelowa liczba punktów obsługi	Koncepcja mikrolokalizacji punktów obsługi
Millennium			
(BIG BG)	ogólnopolski	250	wszystkie miasta powyżej 30 tys. mieszkańców; osiedla mieszkaniowe, centra miast, centra handlowe
Lukas Bank			
	ogólnopolski		
	selektywny	100	centra dużych i mniejszych miast, okolice punktów handlowych i osiedli mieszkaniowych
Integrum			
(BGŻ)	ogólnopolski	b.d.	największe miasta: Warszawa, Trójmiasto, Poznań, Kraków, Wrocław
Multibank			
	ogólnopolski		
	selektywny	37-40	wszystkie miasta powyżej 100 tys. mieszkańców (centra), rejony o dużym natężeniu ruchu klientów
Eurobank			
	ogólnopolski		
	selektywny	100	główne ulice miast, hipermarkety i centra handlowe

Uwaga: parametry z okresu inicjowania projektów.

Źródło: opracowanie własne, dane: P. Jabłoński: Projekt za 140 mln USD, „Rzeczpospolita” z 29 X 1998 r.; P. Blajer: Trochę więcej niż mBank, „Rzeczpospolita” z 26 X 2001 r.; A. Myczkowska: Małe i tanie placówki, „Rzeczpospolita” z 18 IX 2003 r.; EG: Millennium dla każdego, „Gazeta Wyborcza” z 29 X 1998 r.; J. Iskra: 50 mln na detal, „Gazeta Wyborcza” z 14-15 VII 2001 r.; J. Stepien: Co to za bank, „Media i Marketing Polska” z 16-29 VI 1999 r.

w Finlandii, gdzie bankowość elektroniczna zyskała powszechną akceptację konsumentów. Przykładowo, latem 1999 r. w niektórych fińskich bankach po raz pierwszy od wielu lat klienci musieli czekać na obsługę w kolejkach¹⁸. Można się zatem obawiać, że procesy optymalizacji sieci są niewystarczająco nadzorowane przez centrale banków. Dotyczy to zwłaszcza niektórych banków w krajach Europy Zachodniej. Monitoring tych procesów powinien być prowadzony dużo staranniej. Dokonywane zmiany powinny zaś być regularnie konfrontowane z przeobrażeniami w otoczeniu banków.

Każda likwidacja powinna być przemyślana i w pewnym sensie „ostateczną” decyzją centrali banku. Powinna zostać podjęta po analizie różnorodnych czynników wynikających z lokalnego otoczenia marketingowego placówki. Błędem banku może przecież być nie tylko wybór lokalizacji placówki. Słabe wyniki jednostki mogą być wynikiem skoncentrowania się na nieatrakcyjnym segmencie klientów czy przygotowania niewłaściwej oferty. Mogą też wynikać z ustalenia nieodpowiednich godzin działania. Ich przyczyną może też być powierzenie obsługi klienta osobom o nieodpowiednich kwalifikacjach. Przed każdą likwidacją należałoby zatem podjąć próbę skorygowania powyższych parametrów operacyjnych.

Wybór nowoczesnej mikrolokalizacji i specjalizacja placówki

Likwidacje wydają się najbardziej ryzykownym elementem optymalizacji sieci. Jednak wybór efektyw-

nej lokalizacji wcale nie jest dziś posunięciem dużo prostszym. Warto zastanowić się, jakie mikrolokalizacje są najbardziej pożądane z perspektywy biznesowej banku, dziś równoznacznej ze znalezieniem się jak najbliżej klienta. Nowe punkty obsługi w Polsce są lokalizowane przede wszystkim w następujących miejscach:

- zintegrowanych centrach finansowych, handlowo-usługowych i hipermarketach, a tam w galeriach handlowych,
- ciągach komunikacyjnych (np. przejścia podziemne w strategicznych punktach miast) i centrach komunikacyjnych (np. dworce lotnicze, stacje metra),
- na powstających na obrzeżach aglomeracji osiedlach mieszkaniowych i osiedlach domów jednorodzinnych, a tam w pasażach handlowo-usługowych,
- w budynkach wybranych przedsiębiorstw i szkołach wyższych, kampusach akademickich.

Przyszłościowymi lokalizacjami wydają się też stacje benzynowe i kompleksy handlowo-gastronomiczne przy autostradach. Niektóre banki Europy Zachodniej próbują wracać do praktycznie nieznannej w Polsce idei finansowych punktów mobilnych. Podejmują też próby „dzielenia” placówek w mało atrakcyjnych biznesowo obszarach wiejskich¹⁹. Przykładowe strategie lokalizacyjne wybranych banków oraz detalicznych sieci bankowych działających w Polsce zaprezentowano w tabeli 3.

Optymalizacja lokalizacji placówek będzie bezpośrednio związana z ich specjalizacją produktową i klientowską. Tworzenie zbyt głębokich struktur organizacyjnych w dobie pełnej informatyzacji nie ma oczywiście racjonalnego uzasadnienia. Jednak różne lokal-

¹⁸ Ch. Brown-Humes: *The dinosaurs are not going to die*, „The Banker Supplement” nr 3/2000.

¹⁹ P. Bansal: *I love my branch*, „The Banker” nr 7/2003.

ne uwarunkowania społeczno-kulturowe i gospodarcze oraz specyfika obsługiwanego grona klientów mają duży wpływ na rozbudowę bankowych systemów dystrybucji. Stymulują one banki do tworzenia jednostek operacyjnych w różnym stopniu i zakresie wyspecjalizowanych we współpracy z samymi klientami indywidualnymi. Efektywność działania banku jest bowiem na silnie heterogenicznym rynku bezpośrednią pochodną specjalizacji jego placówek. W tym kontekście można spodziewać się otwierania w Polsce następujących kategorii punktów obsługi²⁰:

- licznych punktów dystrybucji prostych produktów finansowych dla masowej klienteli, odpowiedzialnych za kształtowanie podstawowych relacji partnerów (akwizycję ROR-ów),
- zautomatyzowanych (lub jednoosobowych) kiosków multimedialnych, realizujących proste transakcje i pełniących funkcje informacyjne, oraz innych punktów samoobsługowych;
- punktów wyspecjalizowanych, obsługujących wyłącznie grupy nabywców typu VIP (lub wydzielania im zamkniętych stref w oddziałach) lub studentów (na uczelniach wyższych);
- pojedynczych centrów doradztwa (z dużym wyborem produktów wymagających zaawansowanego doradztwa, zwłaszcza produktów finansujących oraz okołobankowych, np. zarządzania aktywami);
- „oddziałów flagowych” banku (o funkcjach podobnych jak w jednostkach poprzedniej kategorii, z silnym zaakcentowaniem funkcji promocyjnej);
- partnerskich punktów o charakterze np. kawiarni internetowych.

Specyfika poszczególnych jednostek będzie się zatem bezpośrednio przekładać na zakres udostępnianej przez nie oferty. Oznacza to, że dokonywanie każdej czynności bankowej będzie możliwe tylko w części punktów, tworzących system dystrybucji detalicznego banku przyszłości. W Polsce działa tak np. Bank Handlowy w Warszawie SA, na rynku klientów indywidualnych używający marki Citibank Handlowy. Jego klienci detaliczni mogą korzystać z tzw. oddziałów depozytowych i oddziałów kredytowych, prowadzących sprzedaż produktów złożonych. Jak wynika z doświadczeń różnych banków, takie rozwiązania są dla banku tańsze, a klientom mają gwarantować większą wygodę i lepszą jakość obsługi.

Podział zadań pomiędzy punkty obsługi o różnym charakterze będzie wpływał na ich wyposażenie oraz dobór niezbędnej liczby pracowników obsługi o odpowiednich kwalifikacjach. Zmiany takie bezpośrednio wiążą się z wewnętrzną reorganizacją placówek.

Placówka bankowa XXI wieku – nowa architektura marketingowo-biznesowa

Wewnętrzna reorganizacja placówek stanowi niezbędne dopełnienie zaprezentowanych działań systemowych. Jej wyniki zależą od postawy zarządzających jednostkami i każdego z jej pracowników. Wewnętrzna reorganizacja placówki będzie wymagała zmiany jej filozofii działania na poziomie operacyjnym i strategicznym. Polega to przede wszystkim na tzw. odchudzaniu placówki. Należy przez to rozumieć restrukturyzację zatrudnienia oraz modernizację infrastruktury i powierzchni operacyjnej punktu, czyli *front office* oraz *back office*. Powinna być ona zgodna z nowoczesnymi koncepcjami marketingowymi, banku otwartego i przyjaznego klientowi. Drugim elementem reorganizacji będzie zmiana orientacji marketingowo-biznesowej placówki. Przekształcenia takie są równoznaczne z poszukiwaniem i wyborem nowego miejsca punktów obsługi w zintegrowanym systemie dystrybucji banku.

Dziś w niezwykle konkurencyjnym świecie finansów główną czynnością placówek przestało być administrowanie dystrybucją produktów finansowych. Silne zmiany w otoczeniu banków oraz wzrost siły przetargowej klientów wymusiły zmianę orientacji banków na proklientowską²¹. Zgodnie z nią, w centrum zainteresowania placówki bankowej znalazło się zaspokajanie zróżnicowanych, ale przede wszystkim złożonych potrzeb konsumenta. Powinno ono następować przy założeniu osiągania efektywności biznesowej przez samą jednostkę operacyjną. Wynikają z tego podstawowe funkcje, które powinna obecnie realizować nowoczesna placówka bankowa, tzn.²²:

- kształtowanie relacji z klientami,
- zaawansowane doradztwo nastawione na sprzedaż gamy złożonych produktów finansowych oraz *cross-selling* i *up-selling*,
- koordynowanie sprzedaży produktów w pozostałych kanałach obsługi,
- edukacja ekonomiczno-informatyczna klienta,
- kreowanie tożsamości wizualnej banku.

Waga każdej z wymienionych tu funkcji jest oczywiście różna w zależności o kategorii placówki oraz jej specjalizacji produktowej i klientowskiej. Jednak ogólnie rzecz biorąc, placówka z prostego centrum rozliczeniowego powinna się dziś przekształcać w centrum edukacyjno-doradcze.

Należy tu wspomnieć, że klasyczna orientacja placówki na sprzedaż nie jest do końca zbieżna z orienta-

²¹ J. Bielecki: *Strategia restrukturyzacji stacjonarnych placówek bankowych*. „Bank” nr 9/1996.

²² Por. J. Pietrzak: *Wpływ modelu dystrybucji na konkurencyjność banku*. „Bank i Kredyt” nr 3/2002; H. Hofbauer: *Bankfilialen haben Zukunft*. „Banken & Sparkassen” nr 3/2000; E. Brayshaw: *Smell the coffee*. „Banking Technology” nr 4/2001; K. Maciejewski: *Oddziały to nie przeżytek*. „Gazeta Bankowa” z 5 maja 2003 r.

²⁰ Por. wcześniejsze prognozy: J. Kroc: *Oddziały nie znikną*. „Bank” nr 12/1997; J. Harasim: *Nowe tendencje w dystrybucji usług bankowych*. „Bank i Kredyt” nr 12/1997.

cją na doradztwo²³. Bank działający w myśl pierwszej orientacji skupia się na osiągnięciu wysokiego bieżącego wyniku finansowego. Jeżeli opiera się na koncepcji drugiej, to podejmuje wyzwanie tworzenia więzi z klientem. Uwzględnia wówczas w działaniach marketingowych wartość dotąd wypracowanych relacji klienta z instytucją. Podejście to wymaga przeznaczenia dłuższego czasu na analizę i rozwiązywanie problemów finansowych klienta. W bankach potrzebne jest więc stworzenie zupełnie nowego modelu zaawansowanej sprzedaży – takiego, który zadowalałaby klienta i jednocześnie zapewniał bankowi oczekiwane przychody operacyjne.

Sama maksymalizacja sprzedaży jest jednak warunkiem osiągania rentowności przez nowoczesne placówki. Należy podkreślić, że w sieci placówek bankowych powinny być sprzedawane różnorodne produkty finansowe, bowiem placówki te idealnie nadają się do tego celu. Na rynku bankowym w Polsce nie ma alternatywnych sieci jednostek, mogących profesjonalnie zajmować się sprzedażą tak bardzo specyficznych produktów. Banki jako dystrybutorzy oferują zaś dostęp do ogromnej bazy klientów. Mają więc silną pozycję przetargową wobec instytucji chcących wprowadzić swoje produkty finansowe na rynek²⁴. Wszystko to może wpływać na zyski banków. Tymczasem cechą charakterystyczną personelu *front office* banków w Polsce jest bardzo niska aktywność sprzedaży. Problem ten dotyczy zwłaszcza pracowników przesuwanych z *back office*. Podejście takie jest przede wszystkim następstwem poprzedniego systemu gospodarowania, ale także przestarzałych procedur. Z badań Boston Consulting Group (BCG)²⁵ wynika, że do niedawna pracownicy bezpośredniej obsługi banków w Polsce poświęcali na aktywną sprzedaż produktów finansowych do 15% czasu spędzanego „za ladą”. Resztę czasu pochłaniały im obowiązki administracyjne. Według BCG, doradca z *front office* banku w Polsce notował miesięczną sprzedaż jedynie 3 do 5 nowych produktów bankowych.

Dla osiągnięcia wysokiej efektywności działania pojedynczej placówki niezbędnym dopełnieniem staje się więc zmiana postaw członków obsługi. Będzie ona miała największy wpływ na poziom przychodów jednostki oraz postrzeganie banku jako przyjaznego czy oferującego usługi o dobrej jakości. Polscy bankowcy muszą przestać być „administrującymi urzędnikami”, a stać się aktywnymi sprzedawcami, wykorzystującymi nabywaną wiedzę. Skuteczność aktywnej sprzedaży w placówkach przyszłości będzie uwarunkowana chęcią samokształcenia konsultantów i stopniem ich póź-

niejszego zaangażowania w sprzedaż i doradztwo. Warunkiem koniecznym do jej osiągnięcia będzie stworzenie skutecznych programów motywacyjnych. Ich podstawową zasadą musi być powiązanie efektywności sprzedaży z wynagrodzeniem personelu *front office* i premiovaniem placówki. Z drugiej strony program taki nie powinien odbić się negatywnie na jakości obsługi klienta. Podobne rekomendacje wynikają z cytowanych już badań BCG. Jednak jak dotąd takie inicjatywy są w Polsce mało zaawansowane.

Uzasadnione są jednak wątpliwości, czy takie modyfikacje można uznać za wystarczające. Kwestią podstawową dla efektywnego działania części nowoczesnych punktów obsługi jest przyznanie im stosunkowo dużej samodzielności decyzyjnej i powiązanie jej z odpowiedzialnością za osiągnięty wynik marketingowo-finansowy. Dotyczy to zwłaszcza centrów doradczych. Taką filozofię działania trafnie definiują w jednym z raportów analitycy BCG. Określają oni placówki nowej generacji jako „małe półsamodzielne przedsięwzięcia biznesowe, a nie tylko biurokratyczny element rozwiniętej sieci²⁶”. Takie zdefiniowanie miejsca nowych placówek w strategii biznesowej banku jest równoznaczne z oczekiwaniem ich przekształcenia się z centrów kosztów w centra zysku²⁷.

W modernizowanych placówkach zasadniczo zmienia się filozofia obsługi klienta. Znajduje to wyraz w radykalnej zmianie stosunku powierzchni przeznaczonej na obsługę klienta do powierzchni pomocniczej. Zazwyczaj mówi się nawet o podwojeniu udziału tej pierwszej. Zmiana ta jest możliwa m.in. dzięki elektronicznej i wirtualizacji wspomagających działalność operacyjną banku procesów, np. przetwarzania i magazynowania danych. Pozwala to na istotne zmniejszanie dotychczas niezbędnego administracyjno-technicznego zaplecza i przeciętnej powierzchni każdej placówki. Należy jednak podkreślić, że generalna redukcja powierzchni placówek napotyka naturalne ograniczenia funkcjonalne. Zmniejszenie liczby stanowisk do pewnego minimum czy łączenie ich funkcji nie stanowią jeszcze poważnego problemu. Trudniej zrezygnować z wyodrębnienia w placówce strefy operacji specjalnych. Natomiast pełna likwidacja strefy socjalnej i skarbcowej praktycznie nie jest już możliwa²⁸. Co więcej, nowe placówki otrzymują nowe zadania (np. edukacyjne), które są źródłem dalszego zapotrzebowania na przestrzeń operacyjną.

Filozofią działania placówki bankowej, która w końcu XX wieku zdobyła na świecie największą popularność, był tzw. *mcbanking*. Placówki *mcbanków* nie były zazwyczaj wyposażane w obecne w tradycyj-

²³ Por. K. Boruc: *Konserwatywni, ale samokrytyczni*. „Bank” nr 1/1999.

²⁴ Por. M. Jedliński: *Dystrybutor nasz Pan*. „Gazeta Bankowa” z 26 stycznia 2004 r.

²⁵ W. Sobieraj: *Jak obronić pozycję banków przed konkurencją ze strony instytucji niebankowych*. „Gazeta Bankowa” z 2 stycznia 2002 r. oraz W. Sobieraj: *Przyszłość bankowości detalicznej*. „Bankier” nr 1/2002.

²⁶ J. Nicholson, H. Kurstjens, P. Orlander: *Bank branches: Polishing the Strategic Jewels*. BCG 2003.

²⁷ J. Pietrzak: *Czynniki ...*, op.cit., s. 119.

²⁸ Szerzej o strukturze placówki zob.: P. Krajewski: *Era sieci placówek*. „Gazeta Bankowa” z 17-23 października 2000 r.

nych oddziałach odrębne, zamknięte stanowiska kasowe oraz szyby pomiędzy konsumentami a personelem bankowym. Liczba stanowisk zazwyczaj nie przekraczała pięciu. Organizowano je tak, że w czasie świadczenia usługi klienci mogli zajmować miejsca siedzące i obserwować czynności sprzedawców. Przy każdym stanowisku można było zrealizować zarówno operacje gotówkowe (np. wpłaty środków), jak i proste sprzedażowe (np. otwarcie lokaty). Zdarzały się także odwrotne rozwiązania²⁹.

Jednym z głównych warunków efektywnego działania nowych placówek mcbanków jest ich bogate wyposażenie w zdalne urządzenia dostępu do usług banku. Oznacza to przede wszystkim zainstalowanie w placówkach:

- wielofunkcyjnych bankomatów oraz samoobsługowych terminali transakcyjnych,
- telefonów, videotelefonów oraz systemów wideokonferencyjnych,
- demonstacyjno-transakcyjnych urządzeń systemów bankowości telewizyjnej oraz terminali komputerowych,
- terminali dla inteligentnych, wielofunkcyjnych kart elektronicznych z podstawową opcją doładowania (w przyszłości).

Taka infrastruktura wiąże się z oczekiwanym przez banki zastąpieniem pracy personelu bankowego elektronicznymi narzędziami dostępu. Zasadniczą przyczyną przesuwania obsługi klientów do kanałów zdalnych jest chęć radykalnego ograniczenia przez banki kosztów operacyjnych. Zniechęcanie klientów do wizyt w placówkach ma też na celu uwolnienie nieefektywnie wykorzystywanych potencjału pracowników oraz przestrzeni operacyjnej. Tym samym ma pozwolić na zmianę funkcji placówek i umożliwić likwidację części najmniej efektywnych.

Unikatowe wyposażenie placówek przyszłości wymaga ich podział na całodobową strefę otwartą, z urządzeniami elektronicznego dostępu (tzw. strefę 24), oraz strefę zamkniętą, służącą konsumentom tylko w godzinach działania punktu³⁰. Efektywność operacyjna punktu obsługi i jego pozytywne postrzeganie są w tym kontekście pochodną dwóch czynników. Po pierwsze, zależą od synchronizacji okresów (dni i godzin) działania punktu z jego lokalizacją, zadaniami i potrzebami obsługiwanych klientów. Po drugie, są rezultatem stopnia dostosowania liczby pracowników obsługi do natężenia ruchu klientów. Bez precyzyjnej analizy częstotliwości oraz „gęstości” terminów wizyt klientów nie może być mowy o optymalnym działaniu placówek. Brak takich danych wyklucza bowiem w pełni efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich banku. Naraża też bank na ponoszenie dodatkowych, zbędnych kosztów, jak wydatki na energię czy ochronę.

Ogólnie, nowoczesną placówkę obsługuje znacznie mniejszy zespół pracowników. Jednak redukcje personelu mogą wprowadzać liczne ograniczenia funkcjonowania nowoczesnych punktów obsługi. Dotyczy to przede wszystkim bezpieczeństwa oraz funkcjonalności. Banki, również działające w Polsce, już od pewnego czasu usiłują pokonać tę ostatnią barierę, redukując rzeczywisty potencjał i możliwości transakcyjne małych oraz w pełni zautomatyzowanych placówek. Receptą na taki stan staje się umożliwienie klientom o nietypowych potrzebach skorzystania z usług specjalisty poprzez system wideokonferencji. Rozwiązanie takie zwiększa bezpieczeństwo klienta oraz zapewnia mu natychmiastową pomoc i zaawansowaną poradę³¹.

Placówka w systemie wielokanałowej dystrybucji w przyszłości

Wybór konkretnej struktury i liczby określonego rodzaju punktów operacyjnych jest strategiczną decyzją banku. Jest ona pochodną jego celów długofalowych i operacyjnych, zasięgu konkurencji, przyjętego modelu obsługi klientów oraz potrzeb klientów. Na rynku jest realizowana poprzez rozwój sieci obsługi klientów zgodnie z konkretną strategią dystrybucyjną. Można wyróżnić następujące strategie dystrybucyjne³²:

A. Strategia „banku domowego”. Opiera się wyłącznie na zdalnej komunikacji z klientem. Obecnie strategia ta w „czystej” postaci praktycznie zanika z powodu swojej nieatrakcyjności biznesowej. Początkowo stosował ją np. mBank³³.

B. Strategia „banku blisko klienta”. Jest to strategia dla banku współzawodniczącego o masową klientelę. Liczne punkty operacyjne są tworzone w miejscach znacznej aktywności nabywców, czyli na osiedlach, w centrach i pasażach handlowo-usługowych. Mogą one pełnić bardzo różne funkcje. Punkty są wspomagane przez gęstą sieć wielofunkcyjnych bankomatów oraz (w mniejszym stopniu) pozostałe kanały elektroniczne (np. Bank Millennium).

C. Strategia „selektywnych lokalizacji” punktów o charakterze mcplacówek (np. Lukas Bank) lub edukacyjno-doradczych centrów (np. Multibank³⁴). Niewielka sieć placówek skupia się zazwyczaj w największych miastach, a każda placówka otrzymuje duży obszar oddziaływania marketingowego. W strategii tej duży na-

³¹ Zob. szerz. G. Dziadkowiec: *Wideokonferencje w małych placówkach*. „Bank” nr 9/2000.

³² Por. klasyfikację strategii dystrybucji: J. Bielecki: *Marketing: Informacja i informatyka bankowa. Bezpieczeństwo prawne w działalności banków*. Cz. 5. W: *Studium bankowości w systemie nauczania na odległość*. Gdańsk, Katowice 1999 GAB i Międzynarodowa Szkoła Bankowości i Finansów, s. 405.

³³ Nazwa mBank jest marką wykorzystywaną przez Pion Bankowości Detalicznej BRE Banku na rynku klientów indywidualnych.

³⁴ Nazwa Multibank jest marką wykorzystywaną przez Pion Bankowości Detalicznej BRE Banku na rynku klientów indywidualnych.

²⁹ Szerz. o mcbankingu zob. P. Krajewski, op. cit.

³⁰ Szerz. P. Krajewski: *Bank otwarty*. „Bank” nr 5/1998.

cisk kładzie się na jednoczesną popularyzację elektronicznych kanałów obsługi.

D. Strategia wspomagająca, *franchising* placówek bankowych³⁵. Strategia *franchisingu* stanowi zazwyczaj uzupełnienie którejś z poprzednich strategii dystrybucji. Jej główną zaletą jest zmniejszenie kosztów operacyjnych banku. Placówki są wówczas prowadzone przez agentów. Łączą oni daleko posuniętą samodzielność z pełną odpowiedzialnością za wynik marketingowo-finansowy punktu. W Polsce świadczenie usług bankowych w formule pełnego *franchisingu* w obecnym stanie prawnym nie jest możliwe. Sprzedaż produktów bankowych poprzez pośredników jest możliwa wyłącznie w formule agencyjnej, uregulowanej w Kodeksie cywilnym. Z takiej ewentualności korzysta PKO BP SA.

Dodatkowe rozwiązanie w polityce obsługi wykorzystują banki uniwersalne, mające bardzo zróżnicowaną bazę klientów. Tworzą one wydzielone sieci placówek dla wyodrębnionych w procesach segmentacji specyficznych grup klientów. W takim przypadku można mówić o konkurowaniu opartym na uzupełniającej strategii specjalizacji punktów operacyjnych. Kryterium wyodrębnienia takiej strategii nie jest jednak dostępność usług dla klientów. Punktem wyjścia budowy sieci wyspecjalizowanych są odmienne potrzeby różnych segmentów klientów. W taki sposób działa np. Bank Millennium. Obsługę klientów prestiżowych prowadzą tam specjalne punkty Millennium Prestige. Taka koncepcja dystrybucji wiąże się z generowaniem przez bank nieco większych kosztów operacyjnych. Te negatywne efekty ma jednak neutralizować większa elastyczność zdywersyfikowanej sieci oraz wyższa jakość obsługi zapewniana poszczególnym grupom klientów.

Którą z przedstawionych powyżej strategii można uznać za zwycięską? Jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie nie da się udzielić. Można jednak dostrzec pewne główne tendencje w systemach dystrybucji usług bankowych. IBnGR dość regularnie pyta polskich ekspertów o zmiany w hierarchii ważności bankowych kanałów dystrybucji. Oczekują oni przede wszystkim (zob. tabela 4):

- bardzo wyraźnego spadku roli pełnozakresowych, klasycznych oddziałów,
- pewnego wzrostu znaczenia bankomatów i kiosków [multimedialnych – dop. aut.],
- wyraźnego wzrostu znaczenia małych, kilkusobowych ośrodków obsługi, przejmujących ciężar bezpośrednich kontaktów z klientami.

Wszystkie te opinie eksperckie, z pewnością niewyczerpujące zagadnienia, znajdują wyraz w praktyce bankowości detalicznej w Polsce. Od dłuższego czasu systemy dystrybucji banków funkcjonujących w Polsce są wzbogacane prawie wyłącznie niewielkimi jednostkami operacyjnymi. Działają one w myśl filozofii mcbankingu, a ich obsługę stanowi nieliczny zespół konsultantów (od 3 do maksimum 10 osób). Punkty te są bogato wyposażone w elektroniczne urządzenia, zapewniające zdalny dostęp do usług bankowych. Tradycyjne oddziały są natomiast likwidowane bądź reorganizowane. Charakterystyczna jest zwłaszcza redukcja ich powierzchni administracyjnej oraz przesuwanie większej liczby personelu do bezpośredniej sprzedaży. Od niedawna powstają także na naszym rynku centra edukacyjno-doradcze (wspomniany Multibank), centra kredytowe (mBank) i pierwsze bankowe kawiarnie internetowe (mBank). Ostatnią innowacją są jednoosobowe (mBank) i kilkusobowe (Eurobank) zautomatyzowane kioski bankowe. Oznacza to, że optymalny kształt sieci będzie różny dla każdego z banków, mającego odmienny model biznesowy. W tym kontekście warto zastanowić się, czy da się oszacować optymalną liczbę punktów działających w sieci.

Jaka jest wielkość idealnej sieci?

Kwestią niezmiernie ważną dla przyszłości dystrybucji usług bankowych będzie rzeczywista efektywność modelu dystrybucji, zakładającego istnienie sieci nielicznych centrów doradczych³⁶. Taki model działania przyjął m. in. powstały przed dwoma laty Multi-

³⁶ Taka koncepcja bywa wykorzystywana przez banki Europy Zachodniej, realizujące strategię ekspansji na inne rynki, np. HSBC w Australii. Szerz. D. Webber: *The branch bank is dead, long live the branch bank*. „The Banker-Banking Strategies” nr 11/2000.

³⁵ O *franchisingu* szerz. zob. M. Weil: *Renaissance of the unwanted bank branch*. „European Banker” nr 9/2000.

Tabela 4 Zmiany w hierarchii ważności kanałów dystrybucji banków w Polsce w latach 1998-2006

Kanał dystrybucji	Średnie rangi (z ocen ekspertów) w roku...		
	1998	2001	2006 (prognoza)
Pełnozakresowe oddziały	3	1,7	1
Bankomaty i kioski [multimedialne]	1,8	2	2
Małe, kilkusobowe ośrodki obsługi	1,5	2	2,2

Źródło: badania IBnGR, II 2002, opracowanie danych na podstawie: *Bankowość detaliczna. Perspektywy, rekomendacje*. Red. B. Lepezyński. Warszawa 2002 CeDeWu, s. 20.

bank. Wadą takiej strategii dystrybucyjnej była dotąd ograniczona możliwość dotarcia do wybranych segmentów klientów. Czy jednak taka bariera jest nadal silna, a przy tym dotkliwa dla banku? Oczywiście próba konkurencyjności o masową klientelę ciągle stwarza konieczność budowy w miarę gęstej sieci punktów obsługi. Jednak doświadczenia banków działających zgodnie ze strategią selektywnej lokalizacji punktów edukacyjno-doradczych nie pozwalają nie doceniać zalet tego modelu dystrybucji. Części tych banków udało się pozyskać satysfakcjonującą liczbę klientów indywidualnych. Byli to zazwyczaj klienci o dochodach przynajmniej średnich, raczej aktywni i otwarci na korzystanie z nowoczesnych technologii obsługi. Z punktu widzenia banku reprezentowali oni zatem wartość wyższą niż tzw. klientela masowa. Przyjęcie koncepcji selektywnej lokalizacji wymaga jednak od banku dużego zaangażowania w edukację klientów i realizacji zaawansowanej polityki cenowej, zwłaszcza w odniesieniu do poszczególnych kanałów dystrybucji. Stwarza też konieczność doskonałej znajomości lokalnych środowisk społeczno-gospodarczych.

Pytanie o sukces tego modelu dystrybucji usług bankowych jest równocześnie pytaniem o liczbę placówek, która zapewni efektywne działanie banku na rynku detalicznym. Rewolucja technologiczna sprawiła, że jest to dziś kwestia niezwykle ważna. Należy ją odnieść także do sektora bankowego w Polsce, rozważając potrzebę istnienia określonej liczby placówek bankowych. Warto zatem zastanowić się, czy ogólna liczba placówek banków w Polsce można już dziś uznać za zbyt wysoką. Warto też rozważyć, czy w najbliższych latach należałoby się spodziewać jej spadku. Zjawisko tzw. odchudzania sieci placówek jest charakterystyczne dla dużej części systemów bankowych krajów Europy Zachodniej³⁷. Jest przy tym wyraźne od kilku lat np. w Niemczech. Jednak wobec pewnego rozczarowania bankowością internetową mówi się od pewnego czasu o odwróceniu tendencji. Przykładowo, proces częściowej odbudowy sieci punktów operacyjnych w myśl strategii „*de novo branching*” jest ostatnio obserwowany w USA³⁸.

Prognoza IBnGR z 2001 r. zakładała konieczność stworzenia w Polsce do 2005 r. jeszcze około 2200 placówek bankowych³⁹. Dość szybko zaczęła jednak wzbudzać kontrowersje, zarówno w środowisku bankowców, jak i naukowców. Z perspektywy czasu widać, że ich wątpliwości były jak najbardziej uzasadnione. W Polsce nie tylko nie powstają nowe placówki na dużą skalę, ale nawet nieco spadła ich ogólna liczba.

Bilans prezentowanych powyżej procesów optymalizacji sieci był już w 2002 r. minimalnie ujemny. Podobnie było w 2003 r. Relacja taka pozwala z jednej strony wnioskować, że niezwykle szybko zwiększa się ostatnio liczba klientów akceptujących zdalne kanały obsługi. Klienci ci przestają jednocześnie uznawać szeroko rozumiane materialne atrybuty usług bankowych (w tym placówki) za absolutnie niezbędne. Z drugiej strony należy przypuszczać, że duży wpływ na taką zmianę zachowań klientów mają banki. Realizują one niezwykle silne, nie zawsze przyjazne nabywcy działania marketingowe, służące tzw. migracji prostych transakcji do kanałów elektronicznych oraz wirtualnych. Jest kwestią dyskusyjną, czy nie dzieje się to zbyt szybko. Zmiany takie będą jednak postępować. Następuje bowiem stopniowa wymiana pokoleniowa. Młodzi klienci są zaś bardziej skłonni do korzystania z elektronicznych kanałów obsługi. Ponadto, ostatnio wyjątkowo silna jest presja zagranicznych właścicieli na szybką redukcję kosztów działania banków.

Właśnie te czynniki oraz ograniczenia zaprezentowane na początku artykułu w głównej mierze będą wpływać na przyszłą liczbę bankowych placówek w Polsce. Jaką liczbę jednostek należy zatem traktować jako oczekiwaną w 2010 r.? Ogromna dynamika zmian w otoczeniu banków stwarza potrzebę zachowania dużej ostrożności w wysuwaniu hipotez odnoszących się do przyszłości sieci placówek. Z pewnością zmusza do powstrzymania się od wyznaczania jednoznacznej ścieżki zmian liczby placówek. Prognozowanie ich liczby za 2, 5 czy 10 lat wydaje się obciążone dużym ryzykiem. Pewnym wskazaniem dla sektora bankowego w Polsce może być sytuacja na rynkach bankowych Europy Zachodniej, np. brytyjskim. David Webber z Lynx Financial Systems twierdził w 2000 r., że liczba placówek w Wielkiej Brytanii nie zmieni się już znacząco. Spodziewał się, że będą następować przede wszystkim jakościowe przeobrażenia sieci⁴⁰. Rynek bankowy w Polsce od dwóch lat w dużym stopniu potwierdza te oczekiwania.

W tym kontekście warto się zastanowić, jak klienci w Polsce oceniają znaczenie placówek jako kanału obsługi. Opinie klientów dużej części banków są dość jednoznaczne. Zdecydowana większość wyraża potrzebę korzystania z możliwości stworzonych przez placówki. Co więcej, spory odsetek konsumentów cały czas aktywnie korzysta z usług placówek. Zdaniem bankowców ankietowanych przez Instytut Ipsos w końcu 2003 r., jest to ciągle aż 79% klientów⁴¹. Paradoksalnie, choć korzystania z usług bankowych w placówkach deklarują także klienci banków wirtualnych działających w Polsce. Według badań Instytutu I-Metria z czerwca

³⁷ Według raportu zeb/rolfes. schierenbeck. associates liczba placówek w latach 1997-2001 zmniejszyła się w większości spośród analizowanych 3,5 tysiąca banków krajów Europy Zachodniej. A. Myczkowska: *Daleko do Europy*. „Rzeczpospolita” z 15 grudnia 2003 r.

³⁸ Zob. szerzej: B. Stoneman, K. Cline: *Saturation point*. „Banking Strategies” nr 3-4/2003.

³⁹ L. Pawłowicz, E. Pietrzak, A. Sławiński: *Kluczowe ...*, op.cit., s. 16.

⁴⁰ D. Webber: *The branch...*, op. cit.

⁴¹ *Bankowość w Polsce: obecna sytuacja i przyszłe trendy*. Skróty raportu z badań. Instytut Ipsos, www.ipsos.pl, 16 stycznia 2004 r.

2002 r., aż 40% klientów banków wirtualnych chce, by ich usługodawca finansowy posiadał oddziały⁴². Są to poważne argumenty przeciw wyraźnemu zmniejszeniu liczby punktów operacyjnych. Likwidacja dużej części sieci nie wydaje się na razie dobrym pomysłem na rozwiązanie problemów kosztowych banków. Konieczne raczej są ponowne określenie pożądaných funkcji placówek i odpowiednia wycena korzyści płynących z dostępności ich usług.

Należy też podkreślić, że w niektórych przypadkach nie jest wykluczona rozbudowa sieci placówek. Sytuacja taka będzie jednak dotyczyć wyłącznie banków bardzo szybko pozyskujących klientów. Faktem jest też, że rynek klientów detalicznych w Polsce ma jeszcze spory potencjał rozwojowy. „Ubankowanie” polskiego społeczeństwa jest ciągle wyraźnie niższe niż społeczeństw krajów wysoko rozwiniętych. Według szacunków IBnGR z 2003 r., do 2007 r. przybędzie w Polsce jeszcze około 3 mln kont osobistych⁴³. O tyle wzrośnie zatem obciążenie obecnie istniejącej sieci placówek, co również przemawia przeciwko jej wyraźnej redukcji.

Poza optymalizacją lokalizacji i modelu placówek oraz kształtowaniem liczby jednostek pracujących w systemie władze banków podejmują systemowe inicjatywy, mające na celu poprawę pozostałych parametrów funkcjonowania sieci. Kwestie analizowane na centralnym (lub regionalnym) szczeblu zarządzania to m.in.⁴⁴:

- a) struktury zarządzania systemem jednostek operacyjnych, liczba oddziałów regionalnych, rola i wielkość centrali,
- b) zużycie dóbr i usług wykorzystywanych w działalności operacyjnej,
- c) koszty zakupu materiałów eksploatacyjnych, warunki ich dostaw oraz płatności.

Podsumowanie

Wymogiem optymalizacji systemu placówek banku jest dokonanie zintegrowanych zmian: na szczeblu kompleksowego systemu obsługi klienta, na szczeblu samego systemu placówek oraz na poziomie każdego pojedynczego punktu obsługi. Jednocześnie niezwykle ważne jest bezpośrednie powiązanie tych zmian z nową filozofią działania całego banku. Optymalizacja sieci jednostek operacyjnych obejmuje przede wszystkim następujące, powiązane ze sobą działania:

– wszechstronną ocenę obecnej sieci placówek pod kątem spełniania oczekiwań ekonomiczno-marketingowych banku,

– dobór optymalnej lokalizacji nowych placówek i poprawę lokalizacji placówek istniejących,

– kształtowanie oczekiwanej struktury zmodernizowanych punktów, wyspecjalizowanych produktowo i klientowsko,

– poszukiwanie optymalnej wielkości przyszłej sieci.

Działania te można uznać za punkt wyjścia do wprowadzenia marketingowej strategii działania banku XXI wieku. Ich skuteczność w dużym stopniu zależy od umiejętności zarządczych i stopnia rynkowego wycucia kadry menedżerskiej centrali banku.

Oceniając procesy optymalizacji sieci można stwierdzić, że ich stopień zaawansowania w bankach funkcjonujących w Polsce jest różny. Daje się przy tym zauważyć następującą prawidłowość: procesy optymalizacji sieci wydają się bardziej zaawansowane w bankach prywatnych oraz sprywatyzowanych co najmniej kilka lat temu. Często jest to wynikiem rzeczywistego i długotrwałego wykorzystywania przez nie rachunku ekonomicznego w działalności biznesowej. Nie zawsze jednak świadczy to o przywiązywaniu przez inwestorów prywatnych, zwłaszcza zagranicznych, wystarczającej wagi do odpowiedzialności społecznej. Ta zaś w działalności instytucji zaufania publicznego, za jaką uznaje się bank, jest absolutnie niezbędna.

Należy jednak stwierdzić, że ocena stopnia rzeczywistego zaawansowania procesów optymalizacji sieci sprawia pewne trudności. Doświadczenia rynkowe wielu banków nie wykazują bowiem, by np. model selektywnej lokalizacji był modelem jednoznacznie i zawsze lepszym bądź gorszym. Ciągłe dyskutuje się także nt. potrzeby posiadania przez bank bardzo rozbudowanej sieci placówek operacyjnych. Wątpliwości dotyczące pożądaných kierunków racjonalizacji sieci budzą też dynamika i skala zmian w otoczeniu technologicznym banków. Wreszcie same procesy konsolidacji banków, będące jednym z akceleratorów działań optymalizacyjnych, zaburzają już realizowane programy racjonalizacji sieci. Co w takim razie należy radzić bankom?

Optymalizacja sieci ma przede wszystkim spowodować wzrost potencjału rynkowo-ekonomicznego banku. Jednak w rzeczywistości może to nastąpić tylko poprzez skuteczniejsze zaspokajanie potrzeb klienta, powodujące wzrost jego zadowolenia ze współpracy z bankiem. O optymalizacji, w dzisiejszym burzliwym otoczeniu, trzeba zatem myśleć jako o procesie ciągłego uczenia się przez bank potrzeb klienta, a nie jako o pewnym docelowym kształcie sieci placówek.

⁴² Raport *Internet Banking B2C w Polsce*. I-Metria, lipiec 2002 r., www.i-metria.pl.

⁴³ *Perspektywy rozwoju bankowości i rynków finansowych w Polsce do roku 2007. Synteza*. Praca zbiorowa. Gdańsk 2003 IBnGR, s. 9.

⁴⁴ Takie pojedyncze czynności banki wymieniają w raportach rocznych z lat 2000–2002. Niestety, część informacji nie jest publicznie dostępna.