

Autor

Wojciech Mękwinski

ekspert w zakresie dystrybucji usług bankowych

Okiem bankowca o zmianach w sieciach oddziałów bankowych

W przyszłości oddziały banków będą odgrywać inną rolę niż obecnie

Oddziały banków mają się dobrze i pozostaną istotnym elementem strategii banków. Jak dotąd nie sprawdziły się wróżby wieszczące ich gwałtowne i całkowite zniknięcie. Oddziały nie umierają, tylko szybko się zmieniają. Banki muszą się do tego dostosować, a jeszcze lepiej będzie, kiedy te zmiany będą kreować.

Kto dyktuje zmiany

Coraz szybszy postęp technologiczny zmienia zachowania klientów. Do tej pory to banki wyprzedzały klientów w adaptacji nowinek technologicznych i tym samym dyktowały tempo. Obecnie to klienci wyprzedzają banki, które muszą nadążać za konsumentami. Ile banków używa e-maili w komunikacji ze swoimi klientami w erze portali społecznościowych, smartfonów, augmented reality? A będą musiały, bo

od postępu technologicznego nie ma odwrotu. Banki muszą być tam, gdzie ich klienci, i działać tak, jak oni, dosłownie i w przenośni.

Większość usług, które oferują oddziały, znikną w ogóle lub będą dostępne online. Sprzyja temu (masowa) standaryzacja graficzna techniki prezentacji produktów i procesów oraz bardziej efektywne mechanizmy zapewniające bezpieczeństwo w sieci. W rezultacie zmniejsza się częstotliwość dokonywania transakcji w oddziałach. Obecnie już tylko 15-25% wszystkich transakcji odbywa się w placówce. Pozostałe przeniosły się do bankowości internetowej, telefonicznej lub mobilnej. Podobnie jest z zakupami prostych produktów. Na niektórych rynkach ruch w oddziałach spada o 7% rocznie lub więcej. Oczekuje się, że

tempo to w najbliższej przyszłości przyspieszy do dwucyfrowej wartości. Blisko 60% klientów odwiedza oddział jedynie w celu podjęcia gotówki w bankomacie, nie przekraczając przy tym granicy strefy samoobsługowej.

Same banki mają więc powody, by aktywnie przekierowywać klientów do kanałów elektronicznych, ponieważ koszt obsługi klienta przez call center to 30%, a przez internet to tylko 10% kosztu takiej samej obsługi przez oddział. Warto zatem kierować do tych kanałów mniej dochodowych klientów. Ponadto kanały elektroniczne dostarczają bankom informacji o zwyczajach zakupowych klientów (big data), które mogą potem przekuwać na własne kampanie sprzedażowe. W efekcie zmienia się rola oddziałów, ich liczba, lokalizacja, wielkość i format.

Rola oddziałów

W przyszłości zmieni się również rola oddziałów. One są i będą potrzebne przy zakupie przez klientów skomplikowanych, drogich i długoterminowych produktów, jak choćby kredyty hipoteczne czy inwestycje kapitałowe, które często są decyzjami podejmowanymi raz w życiu i nawet najbardziej wirtualni klienci chcą porozmawiać z żywym, realnym doradcą, zanim podpiszą umowę, z którą będą żyć przez wiele lat. Klienci chcą też, aby problemami, które napotkają się w relacji z bankiem, z natury indywidualnymi i często skomplikowanymi, zajął się spersonalizowany z imienia i nazwiska pracownik. Oprócz walorów funkcjonalnych banki powinny kreować zaufanie i wzbudzać w klientach emocje, o czym będzie mowa dalej.

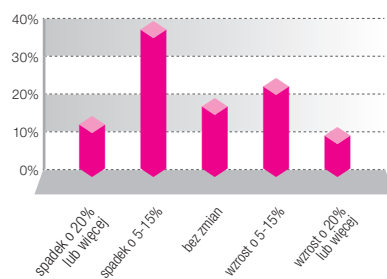
Liczba oddziałów

W konsekwencji ewolucji roli oddziałów spadnie ich liczba. Jest to trend charakterystyczny dla rynków rozwiniętych. Według Bretta Kinga, założyciela Movenbanku, za trzy lata klient będzie przychodził do oddziału bankowego raz w roku, a 40% klientów nie będzie odwiedzało placówek w ogóle. King przywołuje przykład Bank of America, w którym liczba wizyt w oddziale przypadających na klienta spadła w ciągu ostatnich 15 lat z 30 do 3 rocznie. W tym duchu hiszpańscy bankowcy spodziewają się zamknięcia w najbliższej przyszłości od 10 do 12 tysięcy oddziałów. Ich amerykańscy koledzy oczekują skurczenia się sieci średnio od 5 do 15% (patrz rysunek nr 1), mimo że są i tacy, którzy oczekują ich wzrostu. Z drugiej strony nowe oddziały będą skupiać się na określonych rynkach lub klientach.

Trend ten widać już na polskim rynku. Mimo że banki w naszym kraju mają relatywnie mniej placówek niż w Europie Zachodniej (345 placówek na milion mieszkańców w Polsce, 400-500 placówek na milion mieszkańców krajów Europy Zachodniej), ich liczba spada od kilku lat (patrz rysunek nr 2).

Tendencji tej sprzyjają procesy konsolidacyjne. Banki, które łączą się, zamykają jedną z dwóch placówek będących w bezpośredniej bliskości. Konsolidacji sprzyja

RYSUNEK 1. GLOBALNE OCZEKIWANIA CO DO ZMIANY LICZBY ODDZIAŁÓW BANKÓW



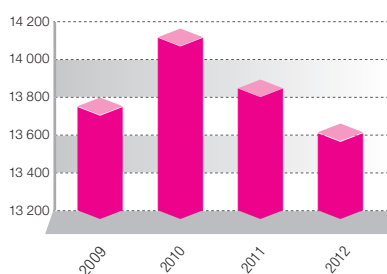
Źródło: Celent.

z kolei słaba koniunktura gospodarcza (szukanie efektów synergii). Banki analizują składowe swoich wyników i zauważają, że nie wszystkie oddziały tak samo przyczyniają się do dochodu całej instytucji (niektóre oddziały nie zarabiają na siebie albo nawet na swoje pensje, zwykle 2/3 oddziałów ma wskaźnik koszty do przychodów wyższy niż 30%, który można jeszcze uznać za zdrowy). Na tej podstawie banki optymalizują sieci, likwidując część nierentownych punktów.

Lokalizacja

Zamiast raz na tydzień, klient będzie odwiedzał bank raz na rok lub rzadziej. Dlatego bliskość oddziału przestanie być głównym czy nawet ważnym kryterium wyboru banku. Pomoże to bardziej niż obecnie koncentrować klientów w większych oddziałach, ale w mniejszej ich liczbie. Nie będzie ani potrzeby, ani ekonomicznego

RYSUNEK 2. LICZBA ODDZIAŁÓW BANKÓW W POLSCE



Źródło: KNF, dane na koniec każdego roku.

uzasadnienia (z punktu widzenia kosztów) utrzymywania wielu oddziałów w tej samej miejscowości. Banki pozostawią sobie od jednego do najwyżej kilku oddziałów w mieście.

Nie będą to już (mikro-)lokalizacje, przez które przewijają klienci, jak np. deptaki, komunikacyjne punkty przesiadkowe. Naturalnym miejscem dla oddziałów pozostaną oczywiście centra miast, ale większego znaczenia nabierze skomunikowanie z resztą miasta czy możliwość łatwego parkingu. Przyjmuje się, że dobre skomunikowanie drogowe do oddziału to 10 km, które jest postrzegane jako nieduża odległość do niego. Jeszcze większego znaczenia nabierze widoczność (dostępność, ekspozycja, duże reprezentacyjne witryny), bo to ten jedyny oddział będzie „szyldem” banku dla wszystkich mieszkańców. Problemem może być znalezienie odpowiedniej lokalizacji dla nowej placówki. W przypadku istniejących oddziałów problemem będzie restrukturyzacja sieci. W skrajnym wypadku żadna z obecnych lokalizacji może nie być dość dobra na tę jedną „lokalizację przyszłości”.

Wielkość

Mniej oddziałów przełoży się na ich wielkość. Po pierwsze, koncentracja bazy klientów kilku placówek w jednej wymusi automatycznie duże oddziały (nawet jeśli powierzchnia nie wzrasta proporcjonalnie do liczby klientów, o co zresztą chodzi). Po drugie, oddziały będą obsługiwały wszystkie segmenty klientów, jakie obsługuje bank. Wszystkie segmenty będą wymagały wielu wyspecjalizowanych doradców, czyli wielu stanowisk obsługi, tym samym potrzebna będzie większa powierzchnia. Mniej oddziałów i większe oddziały to również brak ich specjalizacji. Nie będzie miejsca na oddziały z obsługą i bez obsługi przedsięwzięć, z doradcami i bez doradców bankowości osobistej, ze sprzedażą i bez sprzedaży kredytów hipotecznych. Wszyscy doradcy i wszystkie produkty będą dostępne w oddziale jako kompleksowa oferta banku. Pod tym względem format oddziałów zunifikuje się. Po trzecie, tak się bardziej opłaca. Jak pokazuje doświadczenie z prowadzenia tego typu projektów, otwarcie

i utrzymanie jednej placówki z 16 pracownikami jest o 20-30% tańsze niż dwóch placówek po 8 pracowników. Banki zatem nie mogą lekceważyć możliwości racjonalizacji kosztów tam, gdzie to możliwe. I wreszcie, duże oddziały – poprzez swój format – oferują większe możliwości z punktu widzenia budowania wizerunku banku. A wizerunek jest tym, co odróżni oddział przyszłości od oddziału dnia dzisiejszego.

Format... i emocje

W świecie banków istnieje paradoks: klienci coraz mniej korzystają z oddziałów, ale są nadal mocno do nich przywiązani. Mitem jest, że dotyczy to tylko starszego pokolenia. Połowa osób poniżej 30. roku życia nie wyobraża sobie otwarcia rachunku w banku, który fizycznie i materialnie nie istnieje (dla wszystkich grup wiekowych grupa ta stanowi blisko 70%), mimo że większość z nich otworzy rachunek przez internet. Podobna sytuacja jest w przypadku lokat bankowych. Badania pokazują, że ponad połowa klientów nie wyobraża sobie założenia lokaty bez odwiedzenia banku i rozmowy z doradcą, mimo że wybierze ją i znajdzie wszelkie informacje o niej na stronie internetowej banku. Dlatego tak ważna jest potrzeba zbudowania przez bank wśród klientów wizerunku stabilności i zaufania (najważniejszy atrybut bankowości dla niemal 100% klientów).

Nośnikami wizerunku banku są kanały dystrybucji, a oddziały odgrywają tu szczególną rolę. To one są „widzialne”, one świadczą o fizycznym istnieniu zaufania. Za ich pośrednictwem i fizycznie wewnątrz nich bank ma możliwość prezentowania i kreowania swojej twarzy. Przyjmuje się, że serwis internetowy banku (a obecnie coraz bardziej bankowość mobilna) to jego najważniejszy „oddział flagowy”. To prawda, ale niewiele banków prowadzi zadeklarowaną strategię banku wirtualnego i może poprzestać na tym jednym, flagowym oddziale. Reszta potrzebuje fizycznej obecności, pomimo tego, że oferuje zdigitalizowane usługi. To nie obciążenie, a szansa. Rozmowa z pracownikiem oddziału daje

inne możliwości niż interakcja z graficznym interfejsem w smartfonie. Stabilność i zaufanie – skądinąd ważne, bo mocno ostatnio nadszarpnięte przez wydarzenia na Cyprze – to podstawa, ale nie przepis na przyszłość.

Inny paradoks działalności banków to taki, że bliskość oddziału jest ważna dla wielu klientów, ale równocześnie niemalże 60% z nich szybciej pogodziłoby się z zamknięciem najbliższego oddziału niż zaplaceniem wyższych prowizji, aby go utrzymać. Czy zatem one są potrzebne i czy warto przyciągać klientów do oddziału? Oczywiście są potrzebne i warto. Dlaczego? Przede wszystkim dla generowania okazji sprzedażowych oraz kreowania emocji. Gdy spojrzysz na takie firmy jak Apple, Harley Davidson czy Range Rover, to widać, że firmy te zamieniły do-

Obecnie już tylko 15-25% wszystkich transakcji odbywa się w placówce

bry produkt w produkt kultowy. Stworzyły wokół niego grupę wyznawców. Na początku komputerów osobistych czy telefonów komórkowych produkty Apple'a były tylko przedmiotami użytkowymi bez wartości emocjonalnej. Dodając emocje, Apple przeniósł je na wyższy poziom. Teraz iPhone'y, iPody i iPady są przejawem mody. Styl i klimat Apple'a jest kopiowany na inne produkty i branże.

Banki również muszą kreować emocje. To jest jednak trudne. Znacznie łatwiej pokazać przeszłemu użytkownikowi przyjemność z jazdy samochodem niż z wykonania przelewu bankowego (szczególnie trudno pokazać to przed otwarciem rachunku i spróbowaniem tego przez klienta). W usługach udaje się to nielicznym, jak na przykład niektórym liniom lotniczym (Emirates) czy hotelom

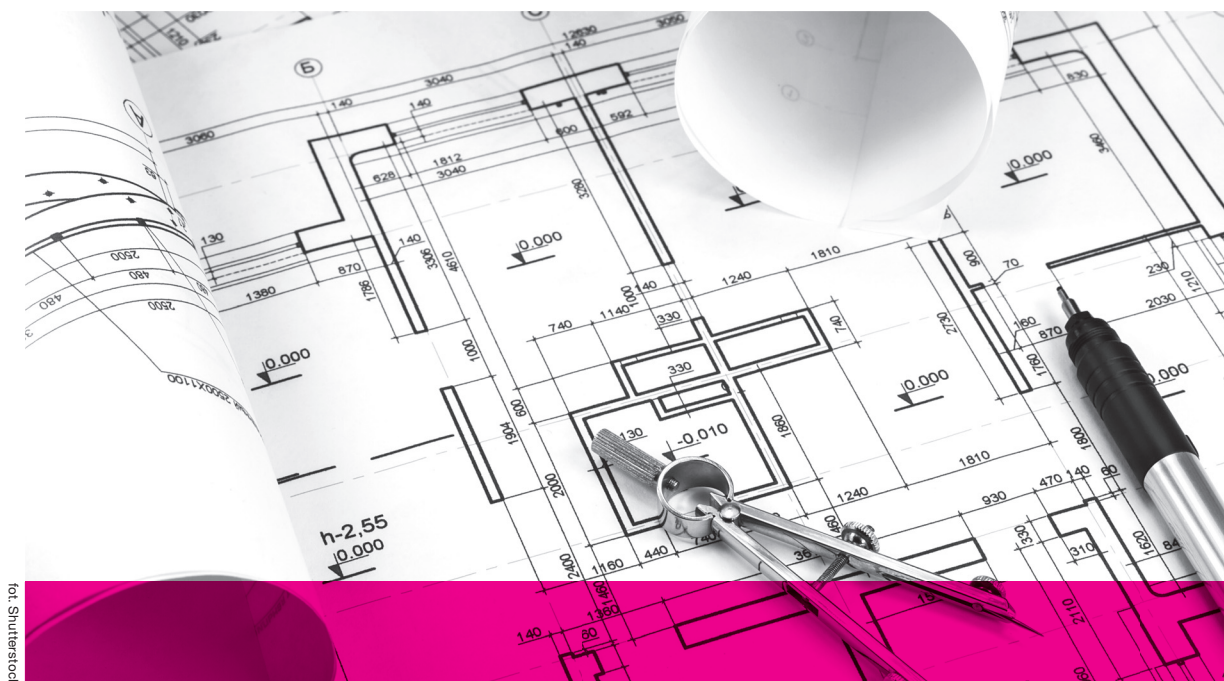
(Ritz). Ich nazwy to synonim jakości i stylu. Również dla nich nośnikiem jakości swojej usługi jest fizyczny obiekt, jego wystrój z wszelkimi atrakcjami. Czy choć jeden bank na świecie stanowi synonim jakości? Czy tak mocno potrafi się w tym odróżnić od innych? Nie.

Pieniądze budzą wielkie emocje, ale zarządzanie pieniędzmi, którego uosobieniem są banki, nie jest sexy. Banki jeszcze nie umieją być sexy (i zresztą zbytnio się nie starają). Interakcja z bankiem jest kojarzona jako nudna i przynosząca stratę czasu. Na plakatami banki pokazują skarbanki, procenty i co najwyżej uśmiechnięte twarze celebrytów (a to pochłania ich budżety marketingowe). Banki powinny uczyć się od detalistów.

Witryny są darmowym banerem reklamowym, więc banki wyklejają je od góry do dołu plakatami. Ale czyż dla detalistów nie są? Są, ale detaliści nie obklejają każdego centymetra kwadratowego swojej wystawy zdjęciami swoich produktów. Wręcz przeciwnie. Transparentną wystawą zapraszają do środka. Ich wnętrza jest atrakcyjne, które buduje własny image, styl, buduje emocje. Nie dotyczy to tylko sprzedawców modnych, markowych towarów konsumpcyjnych. Flugger sprzedaje farby w wiadrach tego samego koloru, ale jego sklepy potrafią przyciągnąć uwagę i zaprosić klientów do środka. Wystrój sklepów jest bliższy klimatycznym sklepom z markowym winem niż zgrzebnym formatom sklepów o podobnym asortymencie.

W swojej pracy często spotykałem się z argumentem zapewnienia klientom poczucia dyskrekcji. Jest ona potrzebna. Można ją zapewnić dobrą aranżacją wnętrza, zamiast zamykać żaluzje we wszystkich witrynach. Duże witryny kosztują, ceny najmu takich lokali są wyższe. Jaki zatem z nich pożytek, jeśli stanowią barierę między przechodniem a bankowcem?

Jak zostało to wyżej powiedziane, finanse nie są sexy. Dlatego banki powinny kreować emocje przez odwołanie do rzeczy, które można mieć lub robić dzięki pieniądзом, a te mogą być sexy. To mogą być na przykład podróże, nieruchomości, samochody. Wiele banków za granicą pokazuje na swoich witrynach nieruchomości



fol. Shutterstock

czy samochody, które można zakupić (we współpracy w tym zakresie z biurami pośrednictwa nieruchomości lub dilerami samochodowymi) z pomocą banku. Innymi słowy oddziały powinny dać klientom powód do wizyty. Do tego jednak konieczny jest odpowiedni format, w swoim przekazie otwarty, zapraszający, ciekawy, a wręcz intrygujący, jednocześnie użyteczny, uzupełniający powierzchnie wykorzystywaną czysto w celach „bankowych” o elementy i strefy przyciągające uwagę klienta, choć niekoniecznie bezpośrednio związane ze sprzedażą usług finansowych. Tak złożony format oddziału wymaga powierzchni w przedziale 500-800 metrów kwadratowych. Wymaga to więc znacznych nakładów kapitałowych, co nie zawsze przekłada się to bezpośrednio na dobry wynik finansowy.

Należy pamiętać, że kreowanie pozytywnych emocji wokół produktu i organizacji zostało odmiejszczone i trudno je bezpośrednio przypisać do oddziału. Dlatego bank może uznać, że stworzy kilka oddziałów „flagowych” – w największych miastach – i uzupełnić je standardowymi „normalnymi” oddziałami. W ten sposób bank może „stać przed klientem” jako silna, godna zaufania ogólnokrajowa organizacja, a jednocześnie ograniczyć nakłady.

Wzbudzanie emocji może pomóc bankom wyzwolić zainteresowanie i entuzjazm do produktów finansowych. Temu służy również technologia. Nie może być ona

bezosobowa, odpersonalizowana. Technologia w oddziale powinna, poprzez masową personalizację, wzmacniać relacje z klientem, tym konkretnym. Można to zapewnić poprzez oferowanie zabawy i rozrywki. Dobrym pomysłem jest zaangażowanie klienta w produkcję usługi finansowej, np. projekt i drukowanie na miejscu karty kredytowej własnego wzoru, zamiast dawać mu przygotowany gdzieś w centrali gotowy wzór. Tylko z taką kartą klient będzie mógł czuć się emocjonalnie związany. Podobnie zresztą można zaangażować klientów z lokalnej społeczności w proces projektowania samego oddziału, gdzie przyszli klienci mogą inicjować bądź recenzować pomysły na projekt placówki.

Oddziały przestają być „tradycyjnym” kanałem dystrybucji, jak wielu je postrzega, a stają się flagowymi lokalizacjami urzeczywistniającymi w namacalnej formie przekaz i wizerunek banku. To duże wyzwanie. Od pewnego czasu widoczna jest tendencja do otwierania placówek – w ślad za klientem – w centrach handlowych. Pomijając kwestie zasadności tych decyzji z punktu widzenia strategicznego (czy klienci na niedzielnych zakupach z rodziną naprawdę chcą planować swoje finanse?), ekonomicznego (banki w galeriach nie należą do najbardziej rentownych – brak obsługi firm pozbawia placówkę połowy przychodów), nie wystarczy podążać za klientem. Trzeba jeszcze mieć ofertę. Zwłaszcza, kiedy chce się trafić do

bardziej dochodowych segmentów klientów (reszta jest kierowana do kanałów elektronicznych). Oddziały bankowe to bez wątpienia najgorzej prezentujące się punkty wśród sklepów galerii handlowych. Zamiast pozytywnych emocji budują wizerunek zaniedbanych, pozbawionych pomysłu punktów. Kto chciałby utożsamiać się z takim wizerunkiem? Kto mógłby być z niego dumny albo podzielić się dobrą rekomendacją?

Chcecie zalepić całą witrynę? Chcecie wykorzystać ją w całości jako medium reklamy? Zróbcie to. Ale zróbcie to dobrze – nowoczesnie, ciekawie, intrygująco, tak jak zrobił Deutsche Bank w swoim berlińskim (jednym) oddziale i powiedział o nim wszystkim, do tego stopnia, że oprowadza po nim wycieczki z przewodnikiem. Podobne oddziały flagowe mają Virgin Money, Sberbank czy ING.

Z badania przeprowadzonego przez firmę doradczą A.T. Kerney wynika, że 46% respondentów uważa, że do 2025 roku banki będą oferowały produkty z dużym ładunkiem emocjonalnym, tak jak dziś robi to Apple. Przeciwnego zdania jest 37% respondentów, a 17% nie ma wyrobionej opinii. Aby oddziaływać przez emocje, potrzebna jest emocjonalna relacja z doradcą – a do tego potrzebna jest fizyczne istnienie oddziałów. ■

W lipcowo-sierpniowym numerze bank okiem architekta.