

Cross-selling usług bankowych – cele stosowania i bariery praktycznego wdrażania na polskim rynku

<https://doi.org/10.33141/po.2009.78.13>

Patrycja Chwirot-Zakrzewska

Przeгляд Organizacji, Nr 7/8 (834/835), 2009, ss. 53-56
www.przekladorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Cross-selling, inaczej określany jako sprzedaż krzyżowa, wiązana, bądź uzupełniająca, jest relatywnie nowym pojęciem w odniesieniu do strategii banków. O ile sprzedaż krzyżową od dawna stosują przedsiębiorstwa obecne na rynku dóbr konsumpcyjnych, to w sektorze finansowym cross-selling pojawił się znacznie później, a pionierami w jego wdrażaniu były duże banki. Atrakcyjność cross-sellingu dla banków w ostatnich latach znacznie jednak wzrosła, przede wszystkim ze względu na coraz większe zróżnicowanie ofert banków i innych instytucji finansowych, dające nowe możliwości wiązania ze sobą poszczególnych usług finansowych. Sprzedaż krzyżowa przestała być już więc tylko domeną największych banków i obecnie stosowana jest przez banki różnej wielkości, jak też przez inne instytucje finansowe, konkurujące z tradycyjnymi bankami komercyjnymi¹⁾.

Istota cross-sellingu

Sprzedaż krzyżowa najogólniej może być określona jako działanie polegające na sprzedaży klientom produktów komplementarnych w stosunku do produktów już uprzednio przez nich nabywanych²⁾. Sprzedaż krzyżowa w bankach polega natomiast na tworzeniu podstawowych więzi z klientami (najczęściej poprzez rachunek bieżący lub rachunek kredytu hipotecznego), a następnie na sprzedawaniu tym klientom kolejnych usług finansowych. Uważa się szczególnie, że rachunek bieżący w banku stanowi w praktyce doskonałą podstawę do sprzedaży klientom kart płatniczych, lokat terminowych, kredytu w rachunku bieżącym i innych kredytów konsumpcyjnych oraz usług maklerskich, podczas gdy kredyt hipoteczny jest uznawany w bankach za świetną bazę do sprzedaży usług ubezpieczeniowych oraz innych kredytów również zabezpieczonych hipoteką³⁾.

Cele stosowania cross-sellingu w bankach

Zasadniczym celem stosowania sprzedaży krzyżowej w bankach jest dążenie do przywiązania klienta do banku za pomocą wiązki różnych usług, które są w stanie jak najlepiej zaspokoić jego potrzeby i w efekcie stworzyć

wysoki poziom lojalności nabywcy wobec danego banku⁴⁾. Jak się bowiem ocenia, klient, którego łączy z bankiem tylko jeden rodzaj relacji (np. depozyt lub kredyt), jest znacznie mniej lojalny niż klient korzystający w banku z wielu różnych usług finansowych. Natomiast z im większej liczby usług korzysta klient, tym bardziej jest on skłonny, żeby zostać w tym samym banku, nawet mimo wystąpienia poważnych problemów w bieżącej współpracy z bankiem, który wybrał⁵⁾. Badania pokazują również, że mniej kosztuje obsługa takiego klienta, a lojalny klient kupuje więcej niż klient nowy, kiedy bank wprowadza nowe usługi lub modyfikacje usług dotychczasowych. Klient lojalny jest też mniej wrażliwy na cenę i dodatkowo potrafi jeszcze rekomendować usługi banku innym osobom⁶⁾. Ponadto w banku, którego klienci korzystają tylko z pojedynczych usług, znacznie większe jest ryzyko kredytowe oraz koszty pozyskiwania informacji⁷⁾. Sprzedając dodatkowe usługi obecnym klientom, bank zwiększa więc dochodowość relacji z nimi, jednocześnie tworząc sieć powiązań, która będzie w przyszłości trudna do zerwania. Bank może też obniżyć swoje wydatki marketingowe, a dzięki informacjom pochodzącym z wewnętrznych baz danych bank może również znacznie precyzyjniej umiejscowić na rynku swoją ofertę, kierując ją tylko do najbardziej obiecujących segmentów. Ponadto dzięki szerokiemu dostępowi do różnych informacji wyraźnie zmniejsza się pracochłonność obsługi kolejnych relacji z tym samym klientem oraz skróceniu ulega czas stosowanych procedur. Dodatkowo, mając kompleksowy obraz zachowań finansowych klienta, bank może też lepiej radzić sobie w sytuacjach kryzysowych⁸⁾. W rzeczywistości lista powodów stosowania sprzedaży krzyżowej i korzyści możliwych do osiągnięcia przez banki przy jej wykorzystaniu jest znacznie dłuższa i podkreślić należy, że znajdują się na niej nie tylko korzyści „twarde”, czyli wymierne, takie jak korzyści finansowe, ale również korzyści „miękkie”, a więc trudno poddające się pomiarowi, które w krótkim czasie wcale nie muszą jeszcze przekładać się na wzrost przychodów czy oszczędności w wydatkach, ale w dłuższym okresie, poprzez stworzenie trwałej więzi klient-instytucja finansowa, opartej na zaufaniu i wysokim stopniu obopólnej satysfakcji ze współpracy, przynoszą bankom wymierne korzyści finansowe⁹⁾.



Barierzy zastosowania *cross-sellingu* na rynku usług bankowych

Możliwości stwarzane przez sprzedaż krzyżową wydają się być bardzo ważne dla banków, i to nie tylko w przypadku tradycyjnych usług bankowych, ale również w innych obszarach działalności finansowej, podejmowanej przez banki, takich jak: zarządzanie aktywami, fundusze inwestycyjne czy usługi ubezpieczeniowe, jednak obrót realizowany w ramach *cross-sellingu* przez banki uniwersalne działające na rynku europejskim nie rośnie tak szybko, jakby tego sobie życzyły same banki¹⁰⁾. Powodów zaistniałej sytuacji jest wiele. Po pierwsze, bank może po prostu nie oferować najlepszego dla nabywcy zestawu usług finansowych, stąd też jego przewaga konkurencyjna w *cross-sellingu* może być słaba. Po drugie, specjaliści w ramach poszczególnych segmentów mogą sprawdzać się lepiej niż konkurujące z nimi w tych segmentach wielkie banki uniwersalne. Po trzecie, wewnętrzna organizacja banku uniwersalnego nie zawsze stwarza wydajną współpracę między poszczególnymi jednostkami, oferującymi różne typy usług finansowych. Po czwarte, systemy dystrybucji banków uniwersalnych stały się bardzo wyspecjalizowane i posegmentowane, a tak znaczna fragmentacja kanałów dystrybucji może z kolei stać w sprzeczności z integracją usług finansowych, jaka wymagana jest przez *cross-selling*¹¹⁾. Banki uniwersalne i skupione wokół nich grupy bankowe działające na rynku polskim również stosują już wprawdzie sprzedaż krzyżową, jednak wydaje się, że wciąż jeszcze dalekie są od pełnego wykorzystania jej wszystkich potencjalnych możliwości. W praktyce banki te napotykają bowiem wiele barier utrudniających im stosowanie sprzedaży krzyżowej na szeroką skalę.

W ramach prowadzonych przez autorkę badań nad tematyką strategii banków komercyjnych działających na rynku polskim podjęto również dodatkowe zadanie badawcze, jakim była kwestia wykorzystania przez grupy bankowe funkcjonujące na tym rynku *cross-sellingu* w odniesieniu do oferowanych przez nie usług finansowych. W badaniach starano się najpierw przeprowadzić diagnozę stanu obecnego i w tym celu poproszono ekspertów uczestniczących w badaniu¹²⁾ o określenie, jak oceniają oni poziom wykorzystania przez grupy bankowe działające w Polsce możliwości stwarzanych przez *cross-selling* usług finansowych. Zdecydowana większość ekspertów uczestniczących w badaniu oceniła poziom wykorzystania przez grupy bankowe możliwości stwarzanych przez *cross-selling* jako niewystarczający (60% wskazań w grupie „zbyt niski” oraz 6,7% wskazań w grupie „znacząco zbyt niski”), podczas gdy tylko 26,7% badanych uznało obecny poziom wykorzystania *cross-sellingu* przez grupy bankowe za akceptowalny, a zaledwie 6,7% badanych określiło go jako optymalny. Opinie powyższe potwierdziły wstępne domniemania dotyczące niesatysfakcjonującego poziomu wykorzystania sprzedaży krzyżowej przez banki działające na rynku polskim. Leżały również u podstaw przeprowadzenia analizy kluczowych barier utrudniających grupom bankowym działającym na polskim rynku praktyczne wyko-

rzystanie możliwości stwarzanych przez sprzedaż krzyżową. Każdego z ekspertów uczestniczących w badaniu poproszono również o wskazanie kluczowych – zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych – barier utrudniających grupom bankowym działającym w Polsce wykorzystanie możliwości stwarzanych przez *cross-selling*. Uzyskane opinie ekspertów zostały następnie pogrupowane w spójne bloki tematyczne oraz posegregowane według liczby uzyskanych wskazań. Ułożona w ten sposób lista barier zewnętrznych i wewnętrznych, utrudniających grupom bankowym działającym na rynku polskim stosowanie *cross-sellingu* w odniesieniu do świadczonych przez nie usług finansowych, przedstawiona została w tabeli 1.

Jak wynika z opinii ekspertów, które zebrane zostały w tabeli 1, kluczową barierą zewnętrzną utrudniającą grupom bankowym działającym na polskim rynku wykorzystanie możliwości stwarzanych przez *cross-selling* usług finansowych są czynniki leżące po stronie krajowych nabywców tych usług, takie jak: niski poziom wiedzy na temat usług finansowych oraz nieufność wobec nowych usług finansowych, jak też przyzwyczajenia i nawyki klientów banków, wśród których nadal przeważa tradycyjna postawa korzystania przede wszystkim z typowych usług bankowych. Ponadto ze względu na niską zamożność społeczeństwa nie występuje na polskim rynku wystarczająca, w opinii ekspertów, presja popytu, która mogłaby stymulować rozwój *cross-sellingu* usług finansowych świadczonych przez grupy bankowe funkcjonujące na tym rynku. Drugą grupą istotnych barier zewnętrznych, stojących na przeszkodzie rozwojowi tej działalności w grupach bankowych, są natomiast w opinii ekspertów niekorzystne rozwiązania formalnoprawne, obowiązujące na rynku krajowym.

Z kolei w odniesieniu do barier wewnętrznych, blokujących rozwój *cross-sellingu* usług finansowych w grupach bankowych funkcjonujących na polskim rynku, eksperci wskazali przede wszystkim na kwestie kadrowe. Z jednej strony barierą są tu bowiem niedostateczne kwalifikacje pracowników banków, które wydają się być niezbędne do oferowania złożonych pakietów różnych usług finansowych, jakie muszą być jeszcze ze sobą odpowiednio powiązane tak, aby tworzyły spójną całość. Z drugiej natomiast strony barierą są też niewłaściwie skonstruowane systemy motywacyjne, niezachęcające pracowników banków do oferowania usług finansowych innych podmiotów wchodzących w skład grup bankowych i powodujące, że pracownicy preferują sprzedaż „własnych” usług, które po pierwsze lepiej znają i których sprzedaż jest często dla nich bardziej opłacalna (podczas gdy w przypadku wielu usług finansowych świadczonych w ramach grupy bankowej mamy do czynienia z pewną ich substytucyjnością). Kolejną istotną barierą wewnętrzną, wskazaną przez ekspertów, która utrudnia grupom bankowym działającym na polskim rynku rozwój *cross-sellingu* usług oferowanych przez całą grupę, jest obszar organizacyjny, w szczególności istnienie różnych wewnętrznych grup interesów, trudności w podziale korzyści między uczestnikami grupy oraz w pomiarze osiągniętych efektów synergii, jak też trwające przekształcenia organizacyjne grup bankowych funkcjonujących na tym rynku oraz braki w zakresie wspólnych baz

Tab. 1. Kluczowe bariery utrudniające grupom bankowym wykorzystanie możliwości stwarzanych przez *cross-selling* usług finansowych¹³⁾

BARIERY ZEWNĘTRZNE	BARIERY WEWNĘTRZNE
<p>nabywcy, w szczególności (12):</p> <ul style="list-style-type: none"> • niski poziom wiedzy u klientów na temat innych niż bankowe usług finansowych, niska świadomość finansowa Polaków, relatywnie mała dbałość o przyszłość swoją i rodziny, nastawienie klientów, nieufność odbiorców, dążenie klientów do dywersyfikacji oferentów, przyzwyczajenia nabywców do klasycznego procesu zakupów usług finansowych, tradycja korzystania z usług bankowych przez polskich klientów, niedostateczna presja ze strony popytu, niska zamożność społeczeństwa i powiązany z powyższym relatywnie mały popyt na usługi finansowe. <p>rozwiązania formalnoprawne, w tym (3):</p> <ul style="list-style-type: none"> • niesprzyjające rozwiązania prawne, w szczególności podatkowe. <p>inne, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ryzyko utraty reputacji przez banki (1), • trudność w pozyskaniu kompetentnej kadry (1), • jeszcze zbyt słaba konkurencja między instytucjami finansowymi (1), • duży i zróżnicowany udział kapitału zagranicznego w polskim sektorze bankowym (1), • potencjalne konflikty interesów w przypadku fuzji (1). 	<p>kadra, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> • niedostateczne kwalifikacje pracowników, brak wiedzy (6), • źle skonstruowane systemy motywacyjne, małe zainteresowanie pracowników oferowaniem „nie swoich” usług (4). <p>problemy organizacyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • problemy organizacyjne w ramach grupy bankowej związane z istnieniem różnych grup interesów (1), • trwające przekształcenia (1), • podział korzyści, skali i zakresu między uczestnikami aliansu (1), • trudności pomiaru efektu synergii (1), • brak jednolitego systemu informatycznego o klientach (1). <p>procedury wewnętrzne w bankach, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sztywność procedur (1), • niedostateczne umiejętności w zakresie oceny opłacalności poszczególnych produktów i ich łącznej sprzedaży oraz związanego z tym ryzyka (1). <p>marketing, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> • brak dobrych podstaw w sferze badań marketingowych potencjalnych nabywców (1), • polityka cenowa (1), • mało skuteczna promocja (1).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego ekspertów.

danych o klientach, które umożliwiłyby podmiotom należącym do jednej grupy bankowej dotarcie do wspólnych klientów z jedną wspólną ofertą usługową. Ponadto eksperci zwrócili też uwagę na czynniki z obszaru procedur wewnętrznych stosowanych w bankach, wskazując na ich zbyt dużą sztywność oraz niedostateczne umiejętności banków w zakresie oceny opłacalności poszczególnych usług i pakietów usług oferowanych w ramach sprzedaży wiązanej. Ostatnim obszarem, również stwarzającym w ocenie ekspertów bariery wewnętrzne utrudniające grupom bankowym wykorzystanie możliwości stwarzanych przez *cross-selling* usług finansowych, jest sfera marketingu, gdzie przede wszystkim podkreślane są mankamenty w obszarze polityki cenowej banków, mało skutecznej promocji oraz braku odpowiednich podstaw w sferze badań marketingowych potencjalnych nabywców usług, którym mogłyby być oferowane pakiety usług grupy bankowej w ramach *cross-sellingu*.

Podsumowanie

Cross-selling, czyli inaczej sprzedaż krzyżowa, określana jako działanie polegające na sprzedaży klientom produktów komplementarnych w stosunku do produktów już uprzednio przez nich nabywanych, nabiera coraz większego znaczenia również w bankach. Zasadniczym celem stosowania przez banki sprzedaży krzyżowej jest przywiązanie klienta do banku i w efekcie stworzenie wysokiego poziomu lojalności nabywcy, co zapew-

nia bankom wiele wymiernych korzyści. Możliwości stwarzane przez sprzedaż krzyżową wydają się być bardzo ważne dla banków, jednak obrót realizowany przez banki w Europie, również w Polsce, w ramach *cross-sellingu* nie rośnie tak szybko, jakby tego sobie życzyły same banki. W odniesieniu do banków uniwersalnych i skupionych wokół nich grup bankowych działających na rynku polskim wśród najważniejszych barier zewnętrznych utrudniających rozwój sprzedaży krzyżowej na tym rynku należy wymienić: niski poziom wiedzy nabywców na temat usług finansowych, nawyki i przyzwyczajenie klientów oraz nieufność wobec nowych usług finansowych, jak też niska zamożność społeczeństwa i niekorzystne rozwiązania formalnoprawne. Natomiast wśród barier wewnętrznych wskazać należy przede wszystkim na niedostateczne kwalifikacje pracowników, niewłaściwie skonstruowane systemy motywacyjne w bankach, istnienie różnych grup interesów, trudności w podziale korzyści oraz w pomiarze efektów synergii, jak też trwające przekształcenia organizacyjne grup bankowych funkcjonujących na tym rynku oraz braki w zakresie wspólnych baz klientów, które umożliwiłyby grupom bankowym dotarcie do nich ze wspólną ofertą.

Zwiększenie stopnia wykorzystania oraz podniesienie efektywności *cross-sellingu* wymagać będzie od banków działających na rynku polskim zarówno przezwyciężenia powyższych barier zewnętrznych, jak też przeprowadzenia wielu zmian w zakresie ich wewnętrznej organizacji. Wyzwanie to jest z pewnością trudne, ale warte wysiłku. Jak się bo-

wiem ocenia, kompleksowość świadczonych usług, osiągnięta właśnie dzięki zastosowaniu *cross-sellingu*, stanowi istotny atut banku, decydujący o jego trwałej przewadze konkurencyjnej, stabilizujący bowiem więź z obsługiwanymi przez bank klientami i nadający jej długookresowy charakter¹⁴⁾.

Patrycja Chwirot-Zakrzewska
doktorantka w Katedrze Podstawowych
Problemów Zarządzania
UMK w Toruniu

PRZYPISY

- ¹⁾ J. HARASIM, *Cross-selling i zarządzanie wizerunkiem w konglomeratach finansowych* w: *Konglomeraty finansowe*, praca zbiorowa pod red. naukową M. Iwanicz-Drozdowskiej, PWE, Warszawa 2007, s. 234.
- ²⁾ *Ibidem*, s. 233.
- ³⁾ M. SZCZEPANIEC, *Marketing relacyjny jako element strategii banków komercyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004, s. 154.
- ⁴⁾ M. LIPOWSKI, *Marketing bankowy. Zarządzanie popytem i podażą usług*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2003, s. 26.
- ⁵⁾ M. ZINELDIN, *Quality and Customer Relationship Management (CRM) as Competitive Strategy in the Swedish Banking Industry*, „The TQM Magazine”, vol. 17, no. 4, 2005, s. 336.
- ⁶⁾ S. K. BHATTACHARYYA, Z. RAHMAN, *Capturing the Customer's Voice, the Centerpiece of Strategy Making. A Case Study in Banking*, „European Business Review”, vol. 16, no. 2, 2004, s. 128.
- ⁷⁾ M. SZCZEPANIEC, *Marketing relacyjny jako...*, *op.cit.*, s. 153.
- ⁸⁾ M. SZCZEPANIEC, *Sprzedaz krzyżowa (cross-selling) produktów bankowych*, „Bank i Kredyt”, marzec 2003, s. 96.
- ⁹⁾ J. HARASIM, *Cross-selling i zarządzanie wizerunkiem...* *op.cit.*, s. 238.
- ¹⁰⁾ J. CANALS, *Strategic and Organizational Challenges in European Banking w: Competition and Profitability in European Financial Services. Strategic, Systematic and Policy Issues*, praca zbiorowa pod red. M. Balling, F. Lierman, A. Mullineux, Routledge, London - New York 2006, s. 13.
- ¹¹⁾ *Ibidem*, s. 13.
- ¹²⁾ Badanie prowadzone było na przełomie 2007/2008 r. przy wykorzystaniu ankiety korespondencyjnej. W badaniu tym uczestniczyło 15 ekspertów. Do udziału w badaniu zaproszono zarówno teoretyków, jak i praktyków, zajmujących się tematyką rynków finansowych, usług finansowych, bankowości, zarządzania i strategii banków komercyjnych, marketingu usług, w szczególności marketingu usług finansowych oraz zagadnieniem jakości w usługach, w szczególności w usługach bankowych.
- ¹³⁾ W nawiasach podano liczbę wskazań dla każdego z czynników wymienionych w tabeli.
- ¹⁴⁾ M. LIPOWSKI, *Marketing bankowy...*, *op.cit.*, s. 26.

Summary

The cross-selling, defined as activity comprising selling to customers products complementary to those they have bought earlier, has been a common strategy in the consumer goods markets. Similar approach, although still seen as a novelty, has been also increasingly applied in the finance services sector. The article briefly presents main rationale for the cross-selling, the objectives to be achieved by using such an approach by banks and the main barriers hindering the process of its practical implementation in the banking sector. The aim of the article is to provide both a review of the literature on the cross-selling as applied to the financial services markets and on empirical studies concerning its implementation in the Polish financial services industry.