

Anna Tarabasz

Rola komunikacji z e-klientem sektora bankowego w dobie kryzysu

Ekonomiczne Problemy Usług nr 42, 605-611

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Anna Tarabasz¹

ROLA KOMUNIKACJI Z E-KLIENTEM SEKTORA BANKOWEGO W DOBIE KRYZYSU

Streszczenie

Artykuł jest próbą oceny modyfikacji komunikacji wybranych instytucji sektora bankowego w Polsce, jaka zaszła pod wpływem kryzysu. Dekoniunktura zmusiła wiele przedsiębiorstw do zmiany działań nie tylko o charakterze operacyjnym, ale również taktycznym i strategicznym. Jedną z szybko wdrażanych zmian była modyfikacja stosowanych dotychczas przekazów (promowanie produktów o charakterze oszczędnościowym zamiast kredytowym), kanałów komunikacji (preferencyjne traktowanie Internetu jako medium) i wyboru odbiorców przekazu (drenaż grupy e-klientów).

Wstęp

Zgodnie z darwinowską teorią ewolucji wraz z upływem czasu przetrwają osobniki najlepsze, najsilniejsze i najlepiej przystosowane. Prawo to dotyczy nie tylko organizmów żywych, świata flory i fauny, ale i organizacji. Zatem i firm, które konkurując ze sobą w ramach czerwonego oceanu, walczą o pozycję lidera. Czasem jednak, szczególnie w przypadku niekorzystnych warunków zewnętrznych, nie jest to już tylko walka z konkurentami. To wręcz batalia o przetrwanie i wojna o byt.

Gdy zmieniają się „reguły gry”, długofalowe cele i założenia określone w perfekcyjnie przygotowanej strategii są niewiele warte. Misterne strategie taktyczne i operacyjne przygotowywane przez sztab specjalistów trafiają do kosza. Wszystko to dlatego, iż pojawił się czynnik zewnętrzny, którego nikt nie wziął pod uwagę. Żaden z analizowanych scenariuszy nie zawierał wzmianki o tym, co dziś spędza menadżerom sen z powiek – kryzys ekonomiczny. Pojawił się „znikąd” i wywołał skutki podobne do klęski żywiołowej. Z biegiem czasu specjaliści stwierdzają: „istniały oznaki”, „mogliśmy się tego spodziewać”, „teoretycznie można było to przewidzieć”. Po fakcie zawsze prosto jest powiedzieć „a nie mówiłem”.

Zgodnie z powiedzeniem „nie czas żałować róż, kiedy płoną lasy” zamiast przypominać sobie w poszczególnych stadiach genezę kryzysu (i kierować gorzkie słowa w kierunku amerykańskich bankierów), artykuł kładzie nacisk na problemy, z jakimi przyszło borykać się instytucjom sektora finansowego. Jest również próbą podsumowania modyfikacji komunikacji polskich banków, w związku z zaistniałym ryzykiem ekonomicznym.

¹ Anna Tarabasz – mgr, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

Komunikacja i marketing bankowy w dobie kryzysu

Zawsze mówiono „masz to jak w banku”, „pewne jak w banku”, „na bank”. W języku potocznym, bank bowiem odzwierciedla bezpieczeństwo, pewność i stabilność. Niestety jednak sytuacja ta zmieniła się diametralnie pod wpływem „bankowego tsunami”, które przyszło z USA. Kryzys ekonomiczny przypominający ową niszczycielską falę, wywołany został przez amerykańskich „kreatywnych bankowców”, którzy, poprzez grę na opcjach opartych o *subprime mortgage*, weszli w rolę podobną drganiom sejsmicznym wywołującym ów kataklizm. Powyższe stwierdzenie jest dużym uproszczeniem powstałego zjawiska, jednak bardzo dobrze je obrazuje, bowiem płynąca „fala” dokonała katastrofalnych zniszczeń nie tylko w USA, ale prawie na całym świecie.

Na „bezwietrznym oceanie” utworzonym przez udzielane kredyty hipoteczne można zaobserwować było drobne fale, jakimi były pożyczki i kredyty udzielane wierzycielom typu *subprime*. W ich przypadku istnieje większe prawdopodobieństwo, iż nie spłaca zaciągniętego wcześniej zobowiązania. Jako pożyczkobiorców tego typu traktuje się klientów ze złą historią kredytową. Są to np. osoby, które nie spłaciły wcale lub nie spłacały terminowo kredytu lub jego raty, osoby bez udokumentowanej historii kredytowej, a także ci, którzy ogłosili upadłość. Wiadomo jednak, iż „drobne fale” to nic złego. „Tsunami” wywołały w USA banki, które udzielały kredytów takiemu segmentowi sprzedając potem te wierzytelności innym instytucjom finansowym lub emitowały obligacje pokrywające wartość należności, by pozbyć się „złego portfela kredytów”. Następnie papiery te traktowano jako narzędzie inwestycyjne z założoną wysoką stopą zwrotu. Nikt nie spodziewał się, że perfekcyjnie działający dotychczas mechanizm to swoiste balansowanie nad przepaścią. Gdy kredytobiorcy masowo nie mogli spłacać zaciągniętych kredytów, a przewartościowane nieruchomości stały się „czekiem bez pokrycia”, misterny plan runął zgodnie z efektem domina, powodując katastrofalne skutki dla wielu podmiotów.

Przy tak gwałtownych zmianach, wydawało się, iż firmy, a banki w szczególności będą musiały przeorientować swą komunikację. Odpowiedzi na pytanie „w jaki sposób” i „jak efektywnie” komunikować się w dobie kryzysu ekonomicznego należy szukać w literaturze PR. Istnieje wiele publikacji, które sugerują, co mają czynić przedsiębiorstwa w dobie chwilowego niepowodzenia. Działania te powinny być wcześniej przemyślane, przedsiębiorstwo winno określić skład sztabu antykryzysowego². Bez względu jednak na zakres i problem kryzysu, któremu firma stawia czoła, najważniejsze jest szybkie i precyzyjne przekazywanie niezbędnych informacji. Jest to obowiązkiem względem otoczenia zewnętrznego oraz wewnętrznego przedsiębiorstwa.

Często bowiem w gorączkowych działaniach zmierzających do rozładowania napięcia, które powstaje myśli się tylko (przede wszystkim) o mediach i konsumentach, a także partnerach biznesowych, zapominając jednak o ważnym ogniwie, jakim jest klient wewnętrzny – pracownik. Warto w tym momencie skorzystać z dekalogu skutecznej komunikacji antykryzysowej – tabela 1.

² W skład którego zwyczajowo powołuje się prezesa/kierownika przedsiębiorstwa, osobę zajmującą się PR (w zależności od stopnia rozbudowania firmy jest to albo osoba współpracująca z mediami lub/i odpowiadająca za PR wewnętrzny). Zakłada się również, iż ze względu na zakres kryzysu do sztabu będą wchodzić odpowiednio specjaliści ze swoich dziedzin (finanse, produkcja, dana linia biznesowa firmy, względnie osoba zarządzająca daną jednostką biznesu).

Tabela 1. Dekalog komunikacji antykrzysowej

1. Nie kłam.	6. Prowadź dialog a nie monolog.
2. Nie bagatelizuj, nie próbuj przeczekać.	7. Nie snuj spekulacji i hipotez.
3. Jak najszybciej zabierz publicznie głos w swojej sprawie.	8. Nie zapominaj o komunikacji wewnętrznej.
4. Stwórz plan i go realizuj, myśl o krok do przodu.	9. Unikaj wchodzenia w konflikty.
5. Komunikuj jednym głosem.	10. Myśl o tym, co będzie później – walczysz o swój wizerunek po kryzysie.

Źródło: M. Krasoń: *Gotowość na kryzys sprawdza się w walce*. „Forbes” marzec 2007, s. 40-41.

Specjalista z dziedziny komunikacji finansowej, S. Fouks w komunikacji zwraca uwagę na rzeczy kluczowe³. Za czynnik decydujący o sukcesie komunikacji w kryzysie uważa właściwy dobór trzech elementów: komunikatu (treści *sensu stricte*), czasu jego ogłoszenia i mediów⁴. W szczególności należy wziąć pod uwagę fakt, iż mówiąc o mediach podkreśla on nie tyle ich zasięg jako kanału komunikacji, lecz specyfikę. Telewizja w jego mniemaniu „to obraz i emocje, które słucha się oczyma”, prasa „pozwala na wyłożenie racjonalnych argumentów”, radio na „ich zrozumienie”, a „Internet jest po trosze sumą wszystkich mediów”. W komunikacji kryzysowej wskazuje on również, iż „jedyną skuteczną bronią jest prawda, kłamstwo wcześniej czy później wychodzi na jaw i zwraca się przeciwko tym, którzy się go dopuścili”. Jednocześnie sugeruje jednak, aby ową prawdę dozować w sposób przemyślany. „Istnieje różnica pomiędzy mówieniem prawdy a ujawnianiem wszystkiego. Absolutna szczerość osłabia firmę. Zresztą ludzie jej wcale nie żądają. Chcą mieć tylko pewność, że niczego się przed nimi nie ukrywa”⁵. W jego mniemaniu firma mając złe wyniki zdecydowanie nie powinna milczeć. Złe rezultaty to bowiem kluczowy moment w komunikacji firmy, który należy wykorzystać, by wzmocnić jej rynkową wiarygodność.

W skutecznej komunikacji antykrzysowej najważniejszym wydaje się jednak wytłumaczenie, w jaki sposób ów problem ma być zażegnany. Ma to szczególnie duże znaczenie w przypadku sektora finansowego, w którym klienci dokonując wyboru produktu kierują się nie tylko przesłankami o charakterze racjonalnym, ale również obietnicami przyszłego zysku – czynnikiem emocjonalnym. Co więcej, wydaje się nawet, że gdy firma ma problemy finansowe, ale potrafi zaproponować konkretne działania antykrzysowe, w oczach klienta stają się one tylko chwilową słabością.

W tym miejscu należałoby jednak podkreślić, iż opisywana wcześniej „komunikacja w kryzysie” dotyczy chwilowego problemu, potknięcia czy niepowodzenia przedsięwzięcia. Okazało się, że mimo licznych źródeł opisujących komunikowanie w dobie problemów, wskazówki nie mogą być zastosowane wprost w przypadku recesji gospodarczej; w szczególności dla kryzysu ekonomicznego, który jest zjawiskiem długotrwałym i nie oszczędza praktycznie nikogo. Warto więc od literatury PR kryzysowego *sensu stricte* przyjrzeć się bliżej działaniom różnego rodzaju *case studies* z czasów recesji. Można stwierdzić, iż istnieje pewien schemat

³ Stephane Fouks – specjalista od komunikacji korporacyjnej i finansowej, Executive Co-Chairman Euro RSCG Worldwide (firma współpracuje na szczeblu globalnym m.in. z Citroen, Volvo, Jaguar, Peugeot, Danone, Kraft, Glaxo Smith Kline, Schering-Plough, IBM, w Polsce zaś jako Euro RSCG wspiera m.in. komunikację TP SA Orange, Kompanii Piwowarskiej S.A., Indesit, Hexeline, DomBank i BPH TFI)

⁴ M. Mierzyńska: *Za każdym razem jest inaczej*. „Puls Biznesu” z dnia 4 lutego 2007, s. 20-21.

⁵ *Ibidem*.

postępowania w dobie kryzysu, który ma na celu zmniejszenie generowanych kosztów i poprawę efektywności działań. Okazuje się jednak, iż „ślepe” cięcie kosztów może doprowadzić do katastrofalnych skutków, zaś rezygnowanie z reklamy w czasach kryzysu powoduje trudne do odrobienia straty wizerunkowe. Firmy, które wtedy utrzymują swoje wydatki na tym samym poziomie, gdy konkurencja je zmniejsza, w łatwy sposób zdobywają udział rynkowy⁶ – tabela 2.

Tabela 2. Działania zwyczajowe i proponowane w czasach kryzysu

Działania zwyczajowe	Działania proponowane
– zamrażanie lub cięcie budżetów (w szczególności marketingowego i PR), całkowite rezygnowanie z reklamy, – budżet reklamowy wyliczany jako odsetek od planowanej sprzedaży, – redukcja liczby zatrudnionych, czasem bez względu na pełnione obowiązki, nieświadome budowanie atmosfery napięcia, – eliminacja ogniw generujących wysokie koszty, które nie rekompensują (potencjalnie szybkich do osiągnięcia) przychodów, – zachęcanie pracowników niższego szczebla do proponowania rozwiązań, które zwiększą efektywność, wygenerują dodatkowy przychód, – gorączkowe poszukiwanie nowych klientów jako źródła potencjalnego przychodu, względnie rezygnacja, gdy działanie generuje wysokie koszty, – komunikacja krótkoterminowych korzyści, stosowanie reklamy porównawczej, rezygnacja ze współpracy z dotychczasowymi agencjami reklamowymi.	– inwestowanie w reklamę przy monitorowaniu skutków, badanie jej efektywności, rezygnacja z form kosztochłonnych, – budżet wyliczany jako rezultat stosowania zasady SMART⁷, – redukcja zbędnego personelu, poszukiwanie i zatrudnianie specjalistów z danej dziedziny⁸, mobilizacja w szeregach, klarowność komunikowania decyzji i podejmowanych działań, – eliminacja ogniw kosztochłonnych poprzez komunikowanie chwilowego „zaciskania pasa” przy jednoczesnym PR wewnętrznym, przejrzyste relacje wewnętrzne, – zachęcanie do współdziałania, współrzędzenia i proponowania rozwiązań, spłaszczanie struktur organizacyjnych, – selektywny wybór nowych klientów, dbanie o klienta dotychczasowego⁹ i inwestowanie w niego, – komunikacja podkreślająca trwale więzi, działania <i>pro</i> CRM, rezygnacja z reklam do klienta prestiżowego, nierezygnowanie z wypracowanych wcześniej efektywnych rozwiązań z otwartością na drobne modyfikacje.

Źródło: opracowanie własne.

Wpływ kryzysu na sektor bankowy w Polsce

Początkowo kryzys omijał gospodarkę Polski. Jako główne zagrożenia wskazywano takie zjawiska, jak niebezpieczną zależność wartości złotego od spekulacyjnych inwestycji krótkoterminowych, wysokie zadłużenie państwa oraz

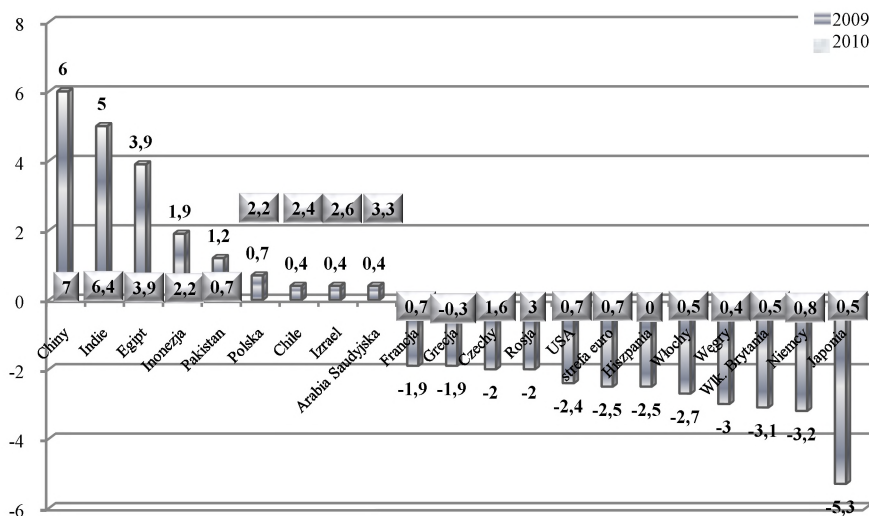
⁶ A. Edgecliffe-Johnson, T. Bradshaw: *Marketers face a hard sell*. „Financial Times”, 19 listopad 2008.

⁷ Specific, Measurable, Achievable, Results-oriented, Time-specific/related – Skonkretyzowane, Mierzalne, Akceptowalne, Realne, Terminowe.

⁸ W czasach prosperity można odnieść wrażenie, iż ma się do czynienia z rynkiem pracownika – osoba zatrudniana dyktuje warunki i odrzuca ciekawe oferty pracy, gdy te nie spełniają jej wymagań finansowych. W czasach kryzysu można mówić o rynku pracodawców – popyt po stronie potencjalnych pracowników przewyższa podaż. Jest to szczególnie widoczne w przypadku rynku specjalistów, którzy nie będą skłonni do przekwalifikowywania się, za to mogą podjąć pracę na warunkach podobnych lub nawet mniej korzystnych niż u poprzedniego pracodawcy, licząc na pewność zatrudnienia i komfort psychiczny w pracy.

⁹ Zgodnie z zasadą, iż pozyskanie nowego klienta generuje pięciokrotnie wyższe koszty od utrzymania dotychczasowego.

wysoki udział importu w produkcji. Potem jednak pojawiły się czynniki powodujące przeniesienie się kryzysu do Polski – ograniczenie akcji kredytowej przez banki, atak spekulacyjny na polską walutę i znaczne obniżenie wartości złotego oraz problemy finansowe w przedsiębiorstwach z opcjami walutowymi. Jednak na tle pozostałych gospodarek europejskich sytuacja Polski była oceniana bardzo pozytywnie. Choć kraje europejskie zostały dotknięte przez globalne spowolnienie gospodarcze, to jednak uważa się, że Polska ma duże możliwości, by przetrwać załamanie – to wnioski z Europejskiego Monitora Rozwoju i Zatrudnienia 2009¹⁰. Mimo, iż w podobnym tonie wypowiadają się instytucje i specjaliści¹¹, a prognozy wzrostu ekonomicznego są dla Polski przychylne (rys.1), to jednak sektor bankowy wydaje się tego nie zauważać.



Rys. 1. Prognozy wzrostu ekonomicznego w wybranych krajach (w %)

Źródło: opracowanie własne w oparciu o dane The Economist oraz E. Glapiak: *Polska będzie najlepsza*. „Rzeczpospolita” 30 marca 2009. http://www.rp.pl/artukul/2,283917_Polska_będzie_najlepsza.html.

Choć kryzys na światowych rynkach finansowych nie dotknął bezpośrednio Polski, ma jednak swoje poważne konsekwencje. Obecna sytuacja na rynku kredytów hipotecznych sprawia, że kredyty walutowe stają się droższe, a kryteria ich przydzielania zaostrzają się¹². Mimo iż łączny koszt kredytu hipotecznego jest stopniowo coraz niższy, to wynika głównie z obniżek stóp procentowych. Jednocześnie bowiem banki decydują się na znaczną podwyżkę marż (tabela 3). Szczególnie widać to, gdy porównuje się obecne marże z wartościami z wcześniejszym okresem. Marża

¹⁰ Chwałą nas, Polska odporna na kryzys. <http://forsal.pl/wiadomosci/polska/117712.html>.

¹¹ PAP: *Mocna polska gospodarka broni się przed kryzysem.*, La Repubblica, 16 marca 2009. Za: <http://www.wprost.pl/ar/156172/Mocna-polska-gospodarka-broni-sie-przed-kryzysem/>; A. Rafalski: *Nie przyspiesza się rozpędzonego samochodu* – wywiad z prof. L. Balcerowiczem. http://wielkadebata.onet.pl/1550052,aktualnosci_detal.html.

¹² Jeszcze do niedawna standardem były kredyty na 100 i 120% LTV (*Loan To Value*). Obecnie banki od nowych klientów zwyczajowo żądają 25-30% wkładu własnego. Niektóre nawet pod koniec marca 2009 roku próbowały wymóc na dotychczasowych kredytobiorcach renegotjowania marży kredytu hipotecznego tłumacząc to nagłym spadkiem wartości nieruchomości, *de facto* broniąc się przed złym oszacowaniem ryzyka związanego z kredytem, udzielanym w Polsce nawet na 45 lat. Bardziej restrykcyjnie wyliczana jest również zdolność kredytowa.

(rok wcześniej) dla CHF oscylowała w granicach 1,5%, gdy teraz średnio wynosi aż 4,30% i prawie 9-krotnie przewyższa sam LIBOR 3M dla CHF. Na taki ruch zdecydowały się chociażby Polbank, PKO BP, Nordea Bank, Millennium, GE Money Bank, Dom Bank, Kredyt Bank, a także mBank i MultiBank. Nie da się wykluczyć, że w kolejnych dniach na taki ruch zdecydują się kolejne instytucje.

Tabela 3. Zestawienie średnich wartości dotyczących depozytów i kredytów (w %)

	styczeń	luty	marzec	zmiana
Depozyty				
stopa referencyjna NBP	4,25	4,00	3,45	-0,80
lokaty 3M (PLN)	6,43	5,68	5,36	-1,07
średnia marża	2,18	1,68	1,91	-0,27
Kredyty				
kredyt lombardowy	5,75	5,50	5,25	
stopa redyskontowa NBP	4,50	4,25	4,00	
WIBOR 3M	5,88	4,86	4,16	-1,72
średnia hipoteka PLN	8,18	7,44	6,96	
średnia marża PLN	2,30	2,58	2,80	0,50
LIBOR 3M EUR	2,09	1,83	1,49	-0,60
średnia hipoteka EUR	4,94	5,59	5,65	
średnia marża EUR	2,85	3,76	4,16	1,31
LIBOR 3M CHF	0,53	0,50	0,40	-0,13
średnia hipoteka CHF	4,74	4,77	4,70	
średnia marża CHF	4,21	4,27	4,30	0,09

Źródło: opracowano na podstawie danych z www.nbp.pl, www.bankier.pl, www.finance.egospodarka.pl

Ta sytuacja spowodowana jest kłopotami banków z pozyskiwaniem kapitału. Jeszcze kilka miesięcy temu banki nie narzekały na brak depozytów. Do tego ich oprocentowanie było dość niskie. Banki miały z czego finansować akcję kredytową, a poza tym nie było problemów z pożyczaniem pieniędzy od innych instytucji lub od spółek-matek¹³. W momencie, gdy jednak na rynku międzybankowym zrodziła się atmosfera nieufności, będącej reperkusją problemów finansowych w USA, o środki zaczęło być trudno. Banki musiały zatem proponować swoim klientom wysoko oprocentowane lokaty (sięgające nawet 10%). Kolejne cięcia stóp procentowych, przeprowadzane przez Radę Polityki Pieniężnej zapoczątkowały tendencję spadkową¹⁴. W ciągu 3 miesięcy oprocentowanie spadło do 5%, a specjaliści sugerują, iż w ciągu następnych tygodni osiągnie nawet 3,5%.

¹³ M. Ostrowski: *Oprocentowanie kredytów rośnie.*, <http://www.finance.egospodarka.pl/34926,Oprocentowanie-kredytow-rośnie,1,48,1.html>.

¹⁴ R. Anam: *Oprocentowanie lokat a stopy procentowe.* <http://www.finance.egospodarka.pl/38986,Oprocentowanie-lokat-a-stopy-procentowe,1,48,1.html>.

Zakończenie

Mimo że bankom powodzi się coraz gorzej, nie ograniczają jednak wydatków marketingowych. W ciągu trzech pierwszych miesięcy 2009 roku banki przeznaczyły na promocję swoich produktów i usług ponad 191 mln zł. Wydatki na ten cel spadły tylko o 6 proc. w stosunku do ubiegłego roku. Dla niektórych instytucji kryzys stanowi dobrą okazję do odebrania klientów konkurencji. Dlatego bankowcy, mimo że są zmuszeni ciąć koszty, niechętnie redukują wydatki na reklamę. Wiedzą dobrze, iż utraconą pozycję długo się odbudowuje¹⁵. Zdają sobie również sprawę z niewykorzystanego jeszcze potencjału, jaki jest w grupie e-klientów¹⁶. Jest to tym ważniejsze, że Internet wydaje się idealnym medium reklamowym bowiem pozwala m.in. na:

- całodobowe i bezproblemowe monitorowanie przebiegu kampanii reklamowej,
- szybką introdukcję modyfikacji przekazywanych komunikatów,
- jednoczesną emisję kilku wersji reklamy i wybór najefektywniejszej bez dodatkowych kosztów,
- interakcję z potencjalnym odbiorcą przekazu reklamowego,
- natychmiastowe sprzężenie zwrotne i reakcję odbiorcy,
- efektywne odwołanie do działania CTA (*Call To Action*),

Podsumowując kwestię komunikacji banków w dobie kryzysu ekonomicznego należy podkreślić, iż przynajmniej częściowo postępują zgodnie z zaproponowanym schematem, są bowiem świadome wagi reklamy, która ma służyć budowaniu przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie jednak martwi fakt, iż komunikacja głównie kierowana jest do nowych klientów i opiera się tylko na prostym przekazie gry cenowej. Zauważalna jest jednak zmiana podejścia, gdyż doceniany zaczyna być dotychczasowy klient, choć żaden z banków nie komunikuje tego wprost w przekazie reklamowym. Jest to tym bardziej smutne, że przecież liczba klientów sektora bankowego nie będzie rosła w nieskończoność. Do tego wniosku powoli zaczynają dochodzić w Polsce firmy motoryzacyjne i telekomunikacyjne. Szkoda, że sektor, który dysponuje największymi środkami i do tej pory wyznaczał trendy, proponując nowoczesne rozwiązania, tym razem wydaje się „spać w najlepsze i nie chce być obudzony”.

THE ROLE OF COMMUNICATION WITH BANKING SECTOR E-CUSTOMER IN THE TIME OF CRISIS

Summary

The paper is an attempt of evaluation of modification introduced into communication used within banking sector in Poland under the influence of world financial crisis. Recession has changed not only operational company's activities, but also tactical and strategic ones. One of quickly implemented changes was modification of used so far communication (promotion of saving products instead of credits), communication channels (internet as a preference treated medium) and communication receivers (penetration of e-customers segment).

¹⁵ H. Kochalska: *Reklamy banków odporne na kryzys*. http://www.dziennik.pl/gospodarka/wsjs/article291411/Reklamy_bankow_odporne_na_kryzys.html.

¹⁶ A. Tarabas: *Communication on-line comme source de compétitivité dans le secteur bancaire*. W: *La compétitivité des entreprises, des territoires et des Etats d'Europe. Conséquences pour le développement et la cohésion de l'UE*. Red. C. Martin, J. Tomidajewicz. Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2008, s. 56.