

**Monika Klimontowicz**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

# KAPITAŁ KLIENTA WE WSPÓŁCZESNYCH MODELACH BIZNESOWYCH BANKÓW

## Wprowadzenie

Sektor bankowy w Polsce jest jednym z najbardziej konkurencyjnych sektorów bankowych Unii Europejskiej. Utrzymanie pozycji konkurencyjnej i trwałej zdolności do osiągania zysku wymaga elastycznego reagowania na zmieniające się warunki działania i dopasowywania do nich wykorzystywanych modeli biznesowych. Większość banków działających w Polsce dokonało już wielu koniecznych dostosowań swoich modeli biznesowych. Wykorzystywane obecnie modele biznesowe mogą się jednak w najbliższym czasie okazać niewystarczające. Do rywalizacji o to, kto zdominuje relacje z klientami wkraczają bowiem podmioty spoza sektora, takie jak firmy telekomunikacyjne, supermarkety i sieci handlowe, media społecznościowe, finanse społecznościowe (Facebook Credits, Google Wallet, Isis czy movenbank.com), dostawcy produktów, urządzeń i oprogramowania (Amazon, Apple, Android), serwisy pożyczkowe peer-to-peer (Prosper, Zaarly, Zopa), serwisy płatności (Square, PayPal) czy serwisy zarządzania finansami (Mint). Co prawda banki działające w Polsce wciąż zajmują dominującą pozycję w zakresie zaspokajania potrzeb finansowych klientów indywidualnych, ale dla jej utrzymania konieczne będzie przededefiniowanie kierunków rozwoju.

Budowanie kapitału klienta, opierającego się na trwałych relacjach, wymagało będzie nowego podejścia do sposobów zaspokajania potrzeb i oczekiwań klientów. Ich zrozumienie powinno stanowić podstawę kreowania wartości dla klienta. Artykuł prezentuje koncepcję kapitału klienta, jego miejsce we współczesnych modelach biznesowych banków oraz wyzwania stojące przed bankami w procesie jego tworzenia.

## 1. Miejsce kapitału klienta w zasobach strategicznych banku

Kapitał klienta jest kategorią niejednorodną i jak dotąd niezdefiniowaną w sposób precyzyjny. Pomimo tego, iż jego znaczenie dla budowy przewagi konkurencyjnej zostało dostrzeżone stosunkowo dawno, pojęcie to wciąż nie doczekało się jednej, powszechnie zaakceptowanej, taksonomii. Wśród pojęć stosowanych zamiennie z pojęciem kapitału klienta znajdują m.in. kapitał kliencki, zasoby klientowskie, kapitał relacji czy kapitał relacyjny. W literaturze istnieje dość duża różnorodność w zakresie definiowania kapitału klienta. Większość definicji kładzie jednak nacisk na umiejętność budowania takich relacji z klientami, które prowadzą do wytworzenia wartości dla klienta oraz wartości klienta dla banku<sup>1</sup>.

Wielu autorów wywodzi pojęcie kapitału klienta z pojęcia kapitału intelektualnego (aktywów/zasobów niematerialnych), którego jest częścią składową. Początkowo ujmowany był on jako element kapitału strukturalnego. Po raz pierwszy kapitał klienta jako odrębną kategorię wyodrębnili L. Evidson i S. Malone w 1997 r. nazywając go kapitałem klienckim. W ich koncepcji składał się on z kapitału procesów i kapitału innowacji. Kolejne koncepcje nadawały kapitałowi klienta różną rangę. Zdaniem części autorów jest on częścią składową innych, szerszych kategorii. Niektórzy uznają jednak, że jest to na tyle istotnym zasobem strategicznym, że wymaga wyodrębnienia i traktowania jako odrębna kategoria kapitału (tabela 1). Pomimo różnorodnego definiowania kapitału klienta istnieje zgoda, że należy on to tych zasobów, które umożliwiają bankom tworzenie długotrwałej przewagi konkurencyjnej i zajmowanie wiodącej pozycji na rynku usług bankowych.

Tabela 1

Miejsce kapitału klienta w zasobach strategicznych na przykładzie wybranych koncepcji

Miejsce kapitału klienta w zasobach strategicznych	
Autor/rok	Kapitał klienta jako składowa szerszej kategorii
K.-E. Sveiby 1996	Kapitał strukturalny zewnętrzny <ul style="list-style-type: none"> <li>– image</li> <li>– znak firmowy</li> <li>– <b>stosunki z dostawcami</b></li> <li>– <b>stosunki z odbiorcami</b></li> </ul>
A. Brooking 1997	Aktywa rynkowe <ul style="list-style-type: none"> <li>– marka produktów, usług oraz firmy</li> <li>– <b>klienci i poziom ich lojalności</b></li> <li>– <b>kontakty</b></li> <li>– współpraca w ramach związków kooperacyjnych</li> <li>– kanały dystrybucji</li> </ul>

<sup>1</sup> M. Capiga: *Kapitał klienta banku. Wybrane aspekty zarządzania i oceny*. Twigger SA, Warszawa 2005, s. 19.

cd. tabeli 1

Autor/rok	Kapitał klienta jako składowa szerszej kategorii
K. Perechuda 1998	Aktywa intelektualne: – koncentrujące się na komercjalizacji produktów, procesów i usług – <b>kultuwujące długotrwałe więzi z klientami: relacje, umowy, historia kreowana przez przedsiębiorstwo</b> – strukturalne: plany, procedury, procesy
M.W. McElroy 2001	Kapitał społeczny – kapitał intraspoleczny – egocentryczny, socjocentryczny – <b>kapitał interspoleczny – kapitał klientów, kapitał partnerski</b> – społeczny kapitał innowacyjny
Autor/rok	Kapitał klienta jako odrębna kategoria
L. Evidson, S. Malone 1997	<b>Kapitał kliencki</b> , w tym: – kapitał procesów – kapitał innowacji
G. Roos, J. Roos 1997	<b>Kapitał relacyjny z klientami firmy</b> : – kapitał relacji z klientami – kapitał relacji z dostawcami – kapitał relacji z partnerami biznesowymi – kapitał relacji z inwestorami
T.A. Steward 1998	<b>Kapitał klienta</b> : – informacje o konsumentach i dostawcach
J. Warschat, K. Wagner, J. Hauss 1998	<b>Kapitał rynkowy</b> – relacje z klientami – relacje z dostawcami – kompetencje rynkowe – inne relacje

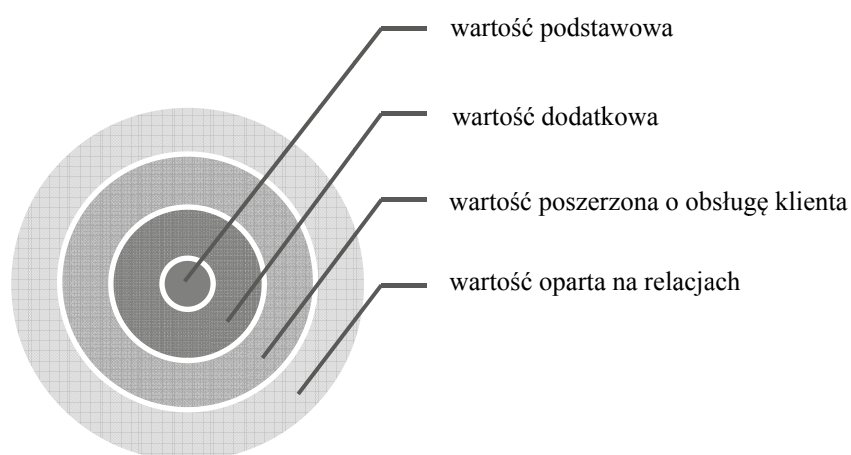
Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Capiga: *Kapitał klienta banku. Wybrane aspekty zarządzania i oceny*. Twigger SA, Warszawa 2005, s. 15-16; L. Edvinsson, M. Malone: *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 45; A. Ujwary-Gil: *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 37.

Wspólnym mianownikiem przytaczanych definicji i koncepcji kapitału klienta jest zdolność do tworzenia wartości. Stworzenie, rozwój i utrzymanie zasobu odzwierciedlającego tę zdolność i obejmującego wszystkie elementy wpływające na postrzeganie banku oraz jego relacje klientami wymaga starannego zaplanowania i konsekwentnej realizacji strategii. Strategie te powinny koncentrować się wokół trzech komponentów wartości dla klienta:

- wartości marki, stanowiącej efekt subiektywnego, często emocjonalnego sposobu postrzegania banku,
- wartości oferty, która wynika z obiektywnej oceny korzyści oferowanych przez bank,

- wartości retencji, stanowiącej sposób postrzegania przez klienta siły relacji pomiędzy nim a bankiem, która przejawia się w skłonności klienta do kontynuowania współpracy z danym bankiem<sup>2</sup>.

Wartość dla klienta jest złożoną wiązką korzyści i kosztów postrzeganych przez klienta w procesie nabywania i używania produktów i/lub usług. Poziomy wartości dla klienta, na których rozgrywa się współczesna konkurencja między firmami tworzą pewien strukturalny model wartości dla klienta<sup>3</sup> (rys. 1). Tak rozumiana wartość dla klienta powstaje w wyniku wykorzystania wielu zasobów niematerialnych, które z kolei budują kapitał klienta (rys. 2).

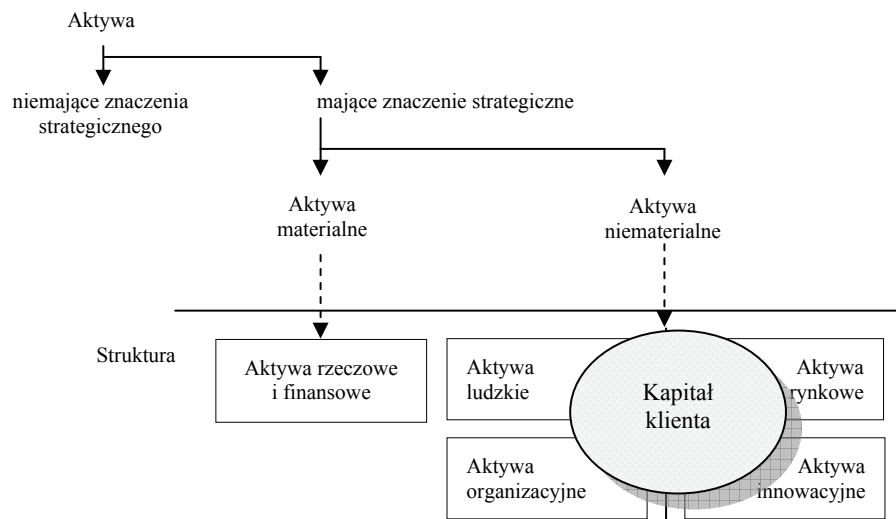


Rys. 1. Poziomy wartości dla klienta w procesie konkurencji

Źródło: M. Szymura-Tyc: *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2006, s. 79.

<sup>2</sup> B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*. Poltext, Warszawa 2010, s. 420.

<sup>3</sup> Model ten został zbudowany przez M. Szymurę-Tyc na podstawie klasycznej koncepcji struktury produktu stworzonej przez T. Levitta i rozwiniętej przez Ph. Kotlera oraz koncepcji czterech poziomów marki L. de Chernatony'ego i M. McDonalda. Szerzej w: M. Szymura-Tyc: *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2006, s. 79-83.



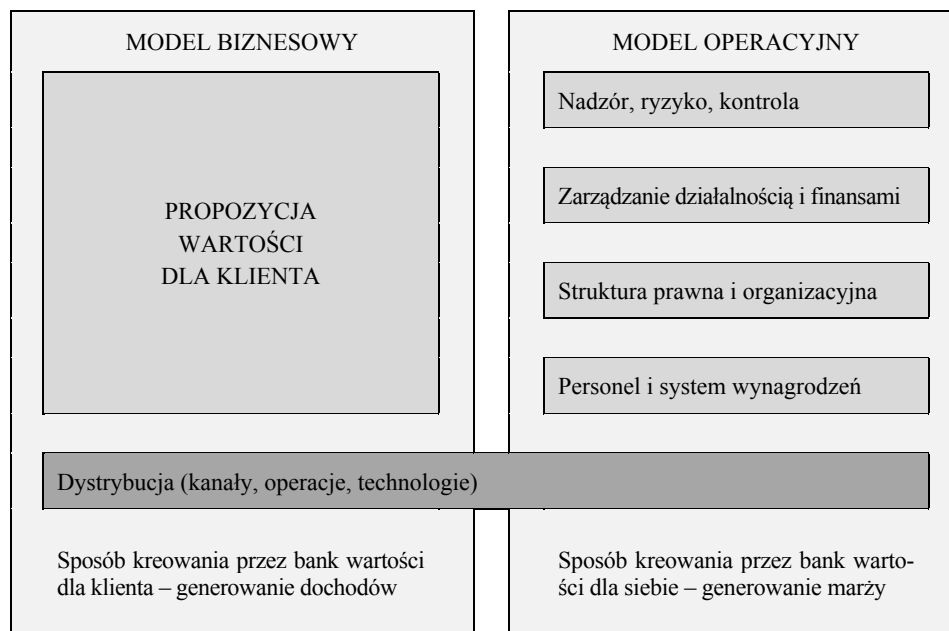
Rys. 2. Miejsce kreacji kapitału klienta

Proces budowy wartości dla klienta obejmuje kilka etapów. Pierwszym z nich jest zrozumienie potrzeb, celów i źródeł wartości klientów. Kolejny etap obejmuje zaplanowanie procesu kreowania wartości klientom i ich dostarczania oraz pomiar wartości klientów. Na ostatnim etapie następuje komunikowanie i dostarczanie klientom wartości. Kreowanie wartości dla klienta i banku wymaga dokonania wyboru modelu biznesowego, który będzie definiował zarówno tę wartość, jak i sposób jej dostarczania.

## 2. Model biznesowy banku jako nośnik wartości dla klientów

Model biznesowy, rozumiany jako przyjęta przez bank długookresowa metoda na powiększenie i wykorzystanie zasobów w celu przedstawienia klientom oferty przewyższającej ofertę konkurencji, powinien jednocześnie zapewniać mu satysfakcjonującą właścicieli dochodowość. W praktyce musi on być wspierany przez odpowiedni model operacyjny, określający w jaki sposób organizacja

działa oraz jakie interakcje zachodzą pomiędzy jej poszczególnymi elementami (jednostki organizacyjne, procesy, technologie)<sup>4</sup> – rys. 3.



Rys. 3. Modelu biznesowy a model operacyjny w banku

Źródło: A. Nosowski: *Modele, strategie i metody zarządzania w instytucjach kredytowych*. W: *Zarządzanie instytucjami kredytowymi*. Red. A. Gospodarowicz, A. Nosowski. C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 44.

Centralnym założeniem w modelu biznesowym jest oryginalna propozycja wartości oferowanej klientom i partnerom. Na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci bankowe propozycje wartości oferowanych przez banki działające w Polsce uległy znacznym zmianom. Dwa podstawowe bankowe modele biznesowe odnosiły się do klasycznego podziału na model bankowości uniwersalnej i model bankowości specjalistycznej<sup>5</sup>. Przykładowe propozycje wartości składanych w formie obietnic w hasłach reklamowych dla tych modeli przedstawia tabela 1.

<sup>4</sup> A. Nosowski: *Modele, strategie i metody zarządzania w instytucjach kredytowych*. W: *Zarządzanie instytucjami kredytowymi*. Red. A. Gospodarowicz, A. Nosowski. C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 43-44.

<sup>5</sup> Ibid., s. 46.

Tabela 1

## Mapa deklaracji wartości w podstawowych modelach biznesowych

Model biznesowy		Przykładowe orientacji		
		Kanał dystrybucji	Produkt/proces	Segment klientów
Bank uniwersalny		PKO BP Bank blisko Ciebie	ING Zintegrowane usługi finansowe	BZ WBK Przyjazny Tobie, Twojej rodzinie i biznesowi
Bank specjalistyczny	Sposób dystrybucji	mBank Maksimum korzyści i wygoda	First One Bankowość czarno na białym	Grameen Bank Bankowość dla ubogich
	Specyfika oferty	American Express Otrzymasz decyzję w mniej niż 60 s.	Alior Bank Wyższa kultura bankowości	Noble Bank Bank na pokolenia
	Segment klientów	E*Trade Bank Maksymalizuj potencjał każdego dolara	Polbank Po prostu po ludzku	Multibank Świat przyjaznych finansów

Źródło: M. Klimontowicz: *Aktywa niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej banku*. CeDeWu.pl, Warszawa 2013, s. 117.

Odchodząc od klasycznego modelu depozytowo-kredytowego część banków wybierała modele ukierunkowane domenowo (np. banki inwestycyjne) czy też sektorowo (np. banki detaliczne), część zaś zmierzała w kierunku uniwersalizacji, dodatkowo wzbogaconej o rozszerzenie zakresu działalności (np. *ban-cassurance*). Swoje piętno na bankowych modelach biznesowych odcisnęła rewolucja technologiczna pozwalająca na tworzenie i realizowanie modeli e-biznesowych (np. banki internetowe). W sektorze usług bankowych pojawiły się też modele wykorzystujące rozwiązania franczyzowe bądź partnerskie.

Współczesne modele biznesowe banków uwzględniają charakter relacji z klientami. Z tej perspektywy możemy wyróżnić cztery modele biznesowe: model zorientowany jakościowo oferujący wyższe standardy obsługi, dedykowany głównie klientom zamożnym, model oferty specjalistycznej uwzględniający specyfikę potrzeb i oczekiwań konkretnego segmentu klientów, model obsługi uproszczonej będący swego rodzaju dyskontem bankowym oraz model pełnoobsługowy zakładający kompleksową opiekę nad finansami klientów. Oferują one klientom różne propozycje wartości (tabela 2).

Wybór modelu biznesowego determinuje wykorzystanie określonych technik zarządzania bankiem, które dopasowują architekturę organizacyjną i odpowiadające jej procesy do zaproponowanych rozwiązań biznesowych.

Tabela 2

## Propozycje wartości w wybranych bankowych modelach biznesowych

Model	Wartość proponowana klientom	Wartość kreowana dla banku
Model zorientowany jakościowo	Opieka banku jako doradcy finansowego nad życiem finansowym zamożnych klientów masowych. Dostarczanie im wybranych usług dostępnych zwykle w ramach bankowości prywatnej (np. doradztwo emerytalne, optymalizacja podatkowa).	Intensyfikacja relacji z klientem poprzez rozszerzenie wartości dostarczanych usług. Ewentualne zebranie większego wolumenu przepływów i aktywów finansowych.
Model oferty specjalistycznej	Specjalizowany dostawca usług finansowych dla specyficznej społeczności (np. podróżujący, migranci, grypy kulturowe i społeczne). Rozwiązanie dla wtajemniczonych, poczucie osobistej relacji, swoistego powinowactwa.	Niszowe pozycjonowanie oferty wsparte dedykowanymi działaniami marketingowymi. Główną siłą jest zaufanie w relacjach z daną marką i silne poczucie przynależności.
Model obsługi uproszczonej	Oferowanie przede wszystkim wartości ekonomicznych, jednak bez minimalizowania działań w zakresie bezpieczeństwa czy zapewnienia jakości. Oferowanie najniższych cen na rynku.	Przychody z marży bez dodatkowych kosztów stałych. Wykorzystanie istniejących systemów i współdzielenie procesów obsługi zaplecza z innymi jednostkami (liniami) biznesowymi. Pozyskanie lub utrzymanie klientów, którzy są samodzielni w zakresie korzystania z usług finansowych i nie potrzebują usług doradczych ani specjalistycznej opieki.
Model pełnoobsługowy	Możliwość zakupu przez klientów usług zarówno osobistych, jak i rodzinnych, wykraczających poza standardowe usługi finansowe (np. zarządzanie płatnościami, szukanie pracy, podróże, bilety na imprezy). Przeniesienie zdobytego zaufania do banku na ofertę usług niefinansowych.	Przechwycenie dodatkowych przepływów finansowych. Zdecydowane zwiększenie możliwości w zakresie sprzedaży krzyżowej. Optymalizacja wykorzystania dostępnej sieci dystrybucyjnej.

Wybierając daną technikę bank, poza priorytetami biznesowymi, powinien kierować się poprawą procesów mających kluczowe znaczenie dla jego funkcjonowania i budowy wartości dla klientów i pozostałych interesariuszy. Obecne czasy są decydujące dla kształtu funkcjonowania banków detalicznych w Polsce i przyszłych modeli biznesowych. Dostarczanie wartości klientom i budowanie długotrwałych relacji staje się bowiem coraz trudniejsze i wymaga rozwoju nowych kompetencji.



### 3. Warunki tworzenia wartości i budowy kapitału klienta w bankach

Kapitał klienta powstaje w wyniku skutecznego dostarczania klientom wartości. Proces ten powinien opierać się na dogłębnym zrozumieniu potrzeb, celów i źródeł wartości klientów. Deklaracje składane przez banki w tym zakresie (tabela 3) wciąż nie znajdują potwierdzenia w opiniach klientów banków. Wyniki badań empirycznych dowodzą bowiem, że umiejętność dopasowania oferty i poziomu obsługi do oczekiwań klientów jest wciąż piętą achillesową banków działających w Polsce<sup>6</sup>.

Tabela 3

Deklaracje zaspakajania potrzeb klientów w misjach i strategiach wybranych banków

Bank	Jakość i zadowolenie klientów w misji/strategii banku
1	2
Bank Millennium	Celem Banku [...] jest stały wzrost jego <b>wartości dla akcjonariuszy, dostarczanie najwyższej jakości</b> uniwersalnych usług finansowych wszystkim grupom Klientów oraz sprostanie wyzwaniom, jakie niesie rozwój rynku usług finansowych w Polsce.
Bank Ochrony Środowiska	...wkładamy wiele wysiłku, aby <b>lepiej rozumieć Państwa oczekiwania – odpowiadając jak najlepszą ofertą</b> . Chcemy, aby <b>wspólne wartości</b> , cele i odwaga patrzenia w przyszłość jednoznacznie zespół naszego banku.
BZ WBK SA	BZ WBK kładzie szczególny nacisk na <b>wysoką jakość obsługi</b> (...) BZ WBK przez cały czas stara się <b>dać Tobie więcej</b> . To niełatwe, ale <b>robimy wszystko, abyś zawsze był zadowolony</b> nie tylko z zysków lecz również ze sposobu w jaki Ciebie obsłużono, łatwości obsługi naszych aplikacji, procedur itp.
Credit Agricole	To bank detaliczny, koncentrujący swoje działania na <b>budowaniu długoterminowych relacji z klientami</b> , profesjonalnym doradztwie oraz przyjaznej obsłudze.
Deutsche Bank	Jest jedną z wiodących, globalnych instytucji finansowych świadczących <b>wysokiej klasy usługi bankowe</b> w segmencie Klientów indywidualnych oraz małych i średnich przedsiębiorstw.
Euro Bank	Jesteśmy <b>blisko Naszych Klientów</b> – gdy chcą prostych produktów bankowych i wtedy, gdy myślą o bardziej zaawansowanych usługach finansowych. [...] Przyjazne nastawienie i prostota to podstawa przy tworzeniu naszych produktów. <b>Wartości te wzmacniamy szybkością działania i troską o jakość obsługi</b> oraz otwartą komunikacją z Klientami i Pracownikami. Wciąż pracujemy nad efektywnością procesów zachodzących w banku, aby zapewnić naszym Klientom jeszcze sprawniejszą obsługę.
Getin Bank	Wspieramy tych, którzy znają <b>wartość</b> swojej pracy i mierzą wysoko. Tobie także pomożemy stworzyć fundamenty własnego sukcesu. [...] porozmawiaj z naszym doradcą, który na pewno pomoże Ci w wyborze <b>rozwiązania dostosowanego do Twoich potrzeb i możliwości</b> .
ING Bank Śląski	Zasadniczym celem ING Banku Śląskiego, wynikającym z jego strategii, jest rozwijanie i umacnianie pozycji w polskim sektorze bankowym poprzez dostarczanie zintegrowanych usług finansowych oraz zachowanie charakteru <b>banku zorientowanego na klienta</b> .

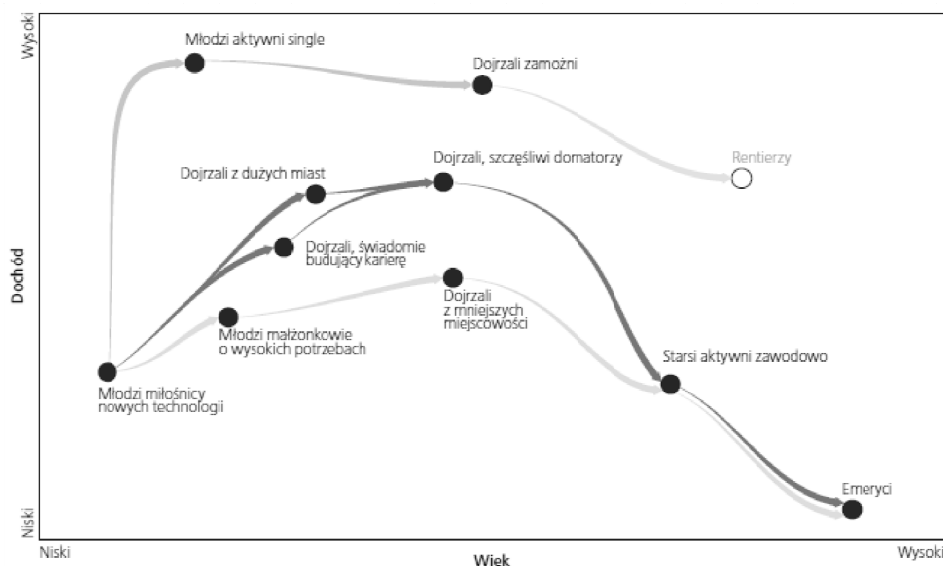
<sup>6</sup> Tezę tę potwierdzają m.in. badania przeprowadzone przez Deloitte w 2012 r. (*Kurs na zmiany. Doświadczenie klienta w relacji z bankami w Polsce*. Deloitte, Warszawa 2012, s. 3-4), badania przeprowadzone w 2011 r. przez Ernst&Young (*Global Consumer Banking Survey. A New Era of Customer Expectation*. www.ey.com, Ernst&Young 2011) oraz badania autorki (M. Klimontowicz: *Aktywa niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej banku*. CeDeWu, Warszawa 2013, s. 181-186).

cd. tabeli 3

1	2
Invest Bank	Bank działający bezpiecznie i nowocześnie, budujący <b>wiarygodne i długotrwałe relacje z Klientami</b> . Profesjonalny partner Klienta w realizacji celów osobistych i biznesowych, oferującym usługi korzystne, dostępne i zrozumiałe.
Kredyt Bank	Kredyt Bank to instytucja, która łączy innowacyjność z tradycją solidnej bankowości. Od lat cieszymy się <b>zaufaniem tysięcy klientów</b> , co pomaga nam umacniać pozycję na polskim rynku finansowym. <b>Wysoką jakość</b> świadczonych przez nas usług odzwierciedlają liczne wyróżnienia i nagrody.
Pekao SA	<b>My, pracownicy Banku Pekao</b> jesteśmy zdeterminowani do <b>budowania wartości dla naszych Klientów. Jako wiodący bank w Polsce</b> , uczestniczymy aktywnie w <b>rozwoju społeczności</b> , w których żyjemy i w tworzeniu <b>najlepszych miejsc pracy</b> . Dążymy do <b>osiągnięcia najwyższych standardów</b> i konsekwentnie staramy się wprowadzać <b>proste rozwiązania</b> . Realizacja naszych zobowiązań pozwala nam budować <b>trwałą wartość</b> dla wszystkich <b>akcjonariuszy</b> .
PKO Bank Polski	... zrównoważony rozwój, <b>skupiony na rozpoznaniu i zaspokajaniu potrzeb klientów, z którymi chce budować silne długookresowe relacje</b> . Dzięki zwiększonej sprawności operacyjnej zdecydowanie poprawi <b>jakość obsługi</b> swoich klientów. Równocześnie będzie dbać o zachowanie stabilnej rentowności zgodnej z oczekiwaniami akcjonariuszy, prowadzącym ostrożną politykę zarządzania ryzykiem. PKO Bank Polski chce być postrzegany jako bezpieczny, ale i jednocześnie nowoczesny bank z tradycjami.
PNB Paribas Bank	<b>Najważniejszy jest klient i jego oczekiwania</b> . Ta dobrze znana prawda nie straciła dla nas nic ze swojego sensu. Wciąż jest pełna inspiracji i stanowi podstawę naszego działania. Jest jak motto. Dlatego <b>uważnie wsluchujemy się w potrzeby Klienta, by znaleźć optymalne rozwiązania</b> .
SGB Bank	Zgodnie z hasłem „Bank Spółdzielczy zawsze po drodze” jesteśmy <b>zawsze blisko naszych Klientów</b> , w pełni gotowi zaoferować obsługę finansową na najwyższym poziomie. Dbałość o <b>systematyczne podnoszenie jakości</b> świadczonych usług to jedno z priorytetowych założeń strategii rozwoju konsekwentnie realizowanej przez nas od wielu lat. Pamiętając o tym, że potrzeby Klientów wyznaczają standardy obsługi, SGB stale dąży do wzbogacania swojej oferty o produkty i usługi, które w pełni sprostają Państwa oczekiwaniom.

Utrzymanie pozycji konkurencyjnej na współczesnym rynku bankowym wymagało będzie od banków skutecznieszego wcielenia powyższych deklaracji w życie. Zachowania, oczekiwania i potrzeby klientów zmieniają się bowiem bardzo szybko. Klienci domagają się jednolicie wysokiego poziomu usług we wszystkich miejscach interakcji z bankiem. Największa wartość tworzy się zatem poprzez indywidualne doświadczenia. Tymczasem banki nie dostosowują poziomu oferowanej jakości do różnych grup klientów i opierają ich segmentację głównie na poziomie uzyskiwanych dochodów. Z analiz firmy Deloitte wynika jednak, że elementami, które w największym stopniu determinują potrzeby klientów, są: wiek oraz status materialny, powiązane z wielkością miejscowości, w której mieszka klient. Zaproponowana przez firmę segmentacja klienta opiera się na analizie statystycznej ważności poszczególnych elementów oferty bankowej w odniesieniu do potrzeb klientów. W rezultacie analizy na polskim rynku wyodrębniono 10 segmentów klientów, których oczekiwania znacznie się od siebie różnią. Młodzi klienci zostali podzieleni na trzy segmenty, tj. młodych miłośników technologii, młodych aktywnych singli oraz młodych małżonków

o wysokich potrzebach. Największym zróżnicowaniem potrzeb charakteryzują się klienci dojrzały. W tej grupie wyodrębniono aż pięć segmentów klientów: dojrzałych świadomie budujących karierę, dojrzałych z większych miast, dojrzałych z mniejszych miejscowości, dojrzałych szczęśliwych domatorów oraz dojrzałych zamożnych. W grupie najstarszych klientów znaleźli się klienci starsi aktywni zawodowo i emeryci. Segmentacja ta jest odmienna od segmentacji klasycznych, wykorzystywanych w bankach. Wyodrębnione segmenty różnią się od siebie w zakresie fazy życia klienta, jego statusu majątkowego i wielkości zamieszkanego miejsca. Kluczowym elementem segmentacji wypracowanej przez Deloitte jest wyodrębnienie trzech ścieżek życiowych klientów, zależnych od wielkości miejscowości, w której żyją, momentu rozpoczęcia życia rodzinnego oraz osiąganych sukcesów zawodowych (rys. 4)<sup>7</sup>. Wszystkie segmenty charakteryzuje pewna specyfika w zakresie oczekiwań wobec współpracy z bankami oraz duże różnice w zakresie potencjału biznesowego dla banków.



Rys. 4. Model biznesowy a model operacyjny w banku

Źródło: *Kurs na zmiany. Doświadczenie klienta w relacji z bankami w Polsce*. Deloitte, Warszawa 2012, s. 32.

Odpowiedni dobór segmentów oraz środków zaspokajania potrzeb klientów powinien wynikać ze szczegółowej analizy, która powinna uwzględniać nie tylko wyniki analizy behawioralnej (niewątpliwie wartościowego narzędzia służącego do budowania długoterminowej relacji z klientami), ale i potencjalną zy-

<sup>7</sup> *Kurs na zmiany...*, op. cit., s. 26-32.

skowność działań podejmowanych w danym segmencie klientów. Okazuje się bowiem, że zależność pomiędzy lojalnością a zyskowością jest dużo słabsza i bardziej skomplikowana niż się to powszechnie przyjmuje. Analizując długotrwałe relacje z klientami i płynące z tych relacji zyski dla firm pomiędzy V. Kumar zauważył, że znaczna część stałych klientów przynosi niewielkie zyski, podczas gdy duża część jednorazowych klientów cechuje się wysoką zyskowością. Opierając się na wynikach badań wyodrębnił on cztery segmenty klientów umożliwiające jednocześnie zarządzanie lojalnością i zyskowością, do których powinny zostać odpowiednio dobrane działania rynkowe (rys. 5)<sup>8</sup>.

Wysoka zyskowość	<b>MOTYLE</b> ( <i>butterflies</i> )	<b>PRAWDZIWI PRZYJACIELE</b> ( <i>true friends</i> )
	Dobre dopasowanie oferty do potrzeb klienta. Wysoki potencjał zysku.	Dobre dopasowanie oferty do potrzeb klienta. Najwyższy potencjał zysku.
Niska zyskowość	<b>NIEZNAJOMI</b> ( <i>strangers</i> )	<b>SKORUPIAKI</b> ( <i>barnacles</i> )
	Słabe dopasowanie oferty do potrzeb klienta. Najniższy potencjał zysku.	Ograniczone dopasowanie oferty do potrzeb klienta. Niski potencjał zysku.
	Klienci jednorazowi	Stali klienci

Rys. 5. Jednoczesne zarządzanie lojalnością i zyskowością

Źródło: V. Kumar: *Zarządzanie wartością klienta*. Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 85.

Tworzenie i pomnażanie kapitału klienta wymaga zatem kompleksowego podejścia uwzględniającego różne czynniki wpływające na tworzenia wartości zarówno dla klienta, jak i banku. Satysfakcja klienta z oferowanych przez bank wartości jest ściśle powiązana z jego zadowoleniem z każdego kontaktu z bankiem, niezależnie od tego, czy jest to kontakt osobisty czy za pośrednictwem innych kanałów. Do pozostałych warunków tworzenia wartości i budowy kapitału klienta w bankach należą:

- bieżące uwzględnianie dynamicznych zmian otoczenia rynkowego,
- występowanie obopólnych, wzajemnych korzyści partnerów tworzących relacje,

<sup>8</sup> V. Kumar: *Zarządzanie wartością klienta*. Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 23-33.

- uznanie współzależności za podstawę i warunek relacji,
- nacisk na dopasowanie się partnerów,
- dostrzeżenie wpływu jakości interakcji między partnerami i jej płaszczyzn (np. socjalnej, finansowej czy informacyjnej) na jakość relacji<sup>9</sup>.

Konsekwentne budowanie kapitału klienta wymaga również odpowiedniego zarządzania relacjami. Optymalizacja tych relacji jest procesem dynamicznym, integrującym różnorakie działania na każdym etapie tych relacji. Połączenie wiedzy marketingowej i psychologicznej z nowoczesnymi technikami informatycznymi i statystycznymi oraz wykorzystanie konsumenckich baz danych umożliwi bankom osiągnięcie skuteczności w tym zakresie. W rezultacie wykreowana zostanie po obu stronach wartość trudna do skopiowania przez konkurentów i stanowiąca silny fundament przewagi konkurencyjnej.

## Podsumowanie

Polski rynek usług bankowych należy do najbardziej interesujących w Europie. Pomimo globalnego kryzysu finansów publicznych i zawirowań na rynkach finansowych, polski sektor bankowy osiąga coraz lepsze wyniki. W 2011 r. banki działające w Polsce wygenerowały prawie 15,7 mld zł zysku netto przy przychodach przekraczających 90,9 mld zł. Ponadto wskaźnik ROE wyniósł 12%, natomiast współczynnik wypłacalności 13%<sup>10</sup>. Atrakcyjność tego rynku dostrzegają nie tylko banki, ale i podmioty spoza sektora bankowego. Najbliższe lata okażą się dla banków kluczowe w zakresie zdominowania relacji z klientami. Co prawda obecnie wciąż posiadają one dominującą pozycję w tym zakresie, ale jej utrzymanie wymagało będzie podjęcia zdecydowanych działań w celu bardziej zrównoważonego i zintegrowanego podejścia do obsługi klienta oraz procesów dostarczania wartości klientom. Konsekwentnie budowany kapitał klienta powinien stanowić podstawę dla budowania długotrwałej przewagi konkurencyjnej. W tym celu niezbędne jest realne, a nie deklaratywne, spełnianie oczekiwań i zaspokajanie potrzeb klientów oraz dopasowanie wykorzystywanych modeli biznesowych do zmieniających się realiów rynkowych. Uwzględnienie w ich projektowaniu różnorodnych aspektów kreowania wartości zarówno dla klientów, jak i dla banków, będzie jednym z większych wyzwań, przed którymi staną banki w najbliższej dekadzie.

<sup>9</sup> M. Zineldin: *Quality and Consumer Relationship Management (CRM) as Competitive Strategy in the Swedish Banking Industry*. „The TQM Magazine” 2005, Vol. 17, No. 4.

<sup>10</sup> *Kurs na zmiany...*, op. cit., s. 5.

## Bibliografia

- Capiga M.: *Kapitał klienta banku. Wybrane aspekty zarządzania i oceny*. Twigger SA, Warszawa 2005.
- Dobiegała-Korona B., Doligalski T.: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*. Poltext, Warszawa 2010.
- Edvinsson L., Malone M.: *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*. Wydawnictwo PWN, Warszawa 2001.
- Global Consumer Banking Survey. A New Era of Customer Expectation*. www.ey.com, Ernst & Young 2011.
- Klimontowicz M.: *Aktywa niematerialne jako Źródło przewagi konkurencyjnej banku*. CeDeWu.pl, Warszawa 2013.
- Kumar V.: *Zarządzanie wartością klienta*. Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- Kurs na zmiany. Doświadczenie klienta w relacji z bankami w Polsce*. Deloitte, Warszawa 2012.
- Nosowski A.: *Modele, strategie i metody zarządzania w instytucjach kredytowych*. W: *Zarządzanie instytucjami kredytowymi*. Red. A. Gospodarowicz, A. Nosowski. C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Nosowski A.: *Modele, strategie i metody zarządzania w instytucjach kredytowych*. W: *Zarządzanie instytucjami kredytowymi*. Red. A. Gospodarowicz, A. Nosowski. C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Szymura-Tyc M.: *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2006.
- Ujwary-Gil A.: *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*. C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Zineldin M.: *Quality and Consumer Relationship Management (CRM) as Competitive Strategy in the Swedish Banking Industry*. „The TQM Magazine” 2005.

## CLIENT CAPITAL IN BANK'S BUSINESS MODELS

### Summary

Polish banking sector is changing constantly. Nowadays the bank's sustainable market position, performance and the ability of profits' increase makes banks to rethink their market strategies and implement changes in their business models. Fortunately some changes have already been done. The consumers' satisfaction, including the fulfillment of their current and future needs, has become the key factor of bank's market success. A new business model requires creating client capital as one of bank's strategic resources and source of sustainable competitive advantage.

The paper presents the role of client capital in the process of creating banks' competitiveness, its position in current business models and some remarks and challenges connected with flexible adjusting banks' business models to consumers' needs and expectations.