

Bankowość detaliczna w stylu FMCG

Wstęp

Porównując obraz sektora bankowości detalicznej w roku 2013, z tym w latach 80. XX w., warto zastanowić się i przybliżyć główne zmiany, które dokonały się na przestrzeni trzydziestu lat ewolucji modelu biznesowego banków. Analizując sposób funkcjonowania oraz komunikacji instytucji finansowych można odnieść wrażenie, iż banki w coraz większym stopniu nabierają cech charakterystycznych dla firm działających w segmencie dóbr szybko zbywalnych (*fast-moving consumer goods*). Każdy z elementów konstrukcyjnych tradycyjnego modelu działania banków, takich jak np. kanały dystrybucji, segmenty klientów czy kluczowe zasoby jest determinowany przez wpływ trendów konsumenckich, nowych kanałów społeczno-komunikacyjnych oraz innowacji technologicznych. Większość podmiotów aktywnych na rynku bankowym zrewidowała formułę prowadzenia biznesu, uwzględniając masową dostępność smartphonów, popularność Facebooka czy komercyjne wykorzystanie technologii płatności bezstykowych.

Warto również zwrócić uwagę na relatywnie nowy obszar w łańcuchu wartości, który wywiera wpływ na kształtowanie strategii banków oraz staje się coraz ważniejszą składową sposobu prowadzenia biznesu bankowego, a mianowicie *customer experience*. Suma doświadczeń klienta z bankiem w coraz większym stopniu stanowi o długotrwałym sukcesie podmiotów działających na rynku bankowym. Obszar ten jest tym istotniejszy, iż ostateczna jakość sumy doświadczeń klienckich jest funkcją: ludzi, procesów, produktu oraz usług¹.

Działania biznesowe organizacji finansowych zmuszonych do konkurencji o klientów z firmami z innych rynków, w coraz większym stopniu zbliżają się do wzorców oraz praktyk wypracowanych w segmencie FMCG. Mimo faktu, iż oba sektory różnią się diametralnie, stoją w obliczu podobnych wyzwań strategicznych powstających w odpowiedzi na zmieniające się dynamicznie otoczenie rynkowe oraz potrzeby klientów.

¹ L.G. Shea, *Forget the theory: Practical considerations for listening to the customer experience*, Opinion Research Corporation, Princetown 2005, s. 11.

Celem artykułu jest przedstawienie zjawiska transformacji organizacji bankowych w firmy praktykujące działania charakterystyczne dla sektora dóbr szybko zbywalnych. Na potrzeby opracowania dokonano analizy dostępnych źródeł wtórnych.

1. Zmiany w modelu biznesowym banków detalicznych

Porównując obecny sposób prowadzenia działalności banków, z tym sprzed trzydziestu lat, widzimy spore zmiany w zakresie modelu biznesowego definiowanego jako uzasadnienie sposobu, w jaki organizacja tworzy, dostarcza oraz osiąga wartość².

Model stworzony przez Alexandra Osterwaldera prezentuje zależności pomiędzy dziewięcioma segmentami, jakie można wyodrębnić w organizacji biznesowej. W celu przeanalizowania ewolucji bankowości detalicznej warto przybliżyć strukturę głównych, wybranych bloków konstrukcyjnych modelu biznesowego, przedstawionych na rysunku 1, co umożliwi zaprezentowanie kierunku zachodzących zmian, upodabniających sektor bankowy do rynku FMCG na poziomie działań strategicznych.

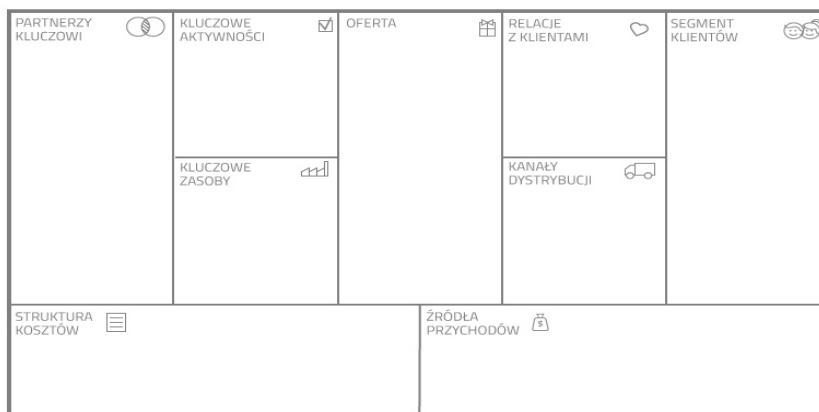
Pierwszym elementem jest segment klientów i charakterystyka ich potrzeb, preferencji, dochodowości oraz profili demograficznych i behawioralnych. W tym względzie banki mocno wzorują się na doświadczeniach sektora dóbr konsumpcyjnych. „Kolejną siłą branży FMCG stanowi koncentracja na dogłębnych i ciągłych badaniach potrzeb klientów”³. Zorientowanie działań biznesowych wokół potrzeb klientów definiuje tzw. filozofię *customer centricity*, która stała się standardem w sektorze FMCG i jest dynamicznie adoptowana przez firmy z sektora finansowego.

Customer centricity to sposób zarządzania organizacją koncentrujący wszystkie działania na klientach oraz ich potrzebach. Wymownym przykładem zmiany modelu bankowości detalicznej zorientowanej wokół produktu na organizację kliencką jest finansowe ramię koncernu General Electric – GE Capital. Potwierdza to obecna misja firmy: „Głębokie zrozumienie potrzeb klienta jest kluczem do najbardziej skutecznych partnerstw, zwłaszcza, że sukces naszych klientów uzupełnia nasze sukcesy”⁴.

² A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business Model Generation*, Self Published, 2009, s. 12 (tłum. własne).

³ Wypowiedź G. Edwardsa – dyrektora firmy doradczej Emphatica, <http://www.retail-week.com/topics/fmcg-what-lessons-can-retailers-learn/5035982.article> [dostęp: 09.01.2014].

⁴ <http://www.gecitizenship.com/focus-areas/people/helping-our-customers-succeed/> [dostęp: 9.01.2014].



Rysunek 1. Kanwa Modelu Biznesowego (*Business Model Generation*) według Alexandra Osterwaldera

Źródło: <https://kanwaprzedsiębiorczych.pl> [dostęp: 4.02.2014].

Kolejny fundament modelu biznesowego potwierdzający analogie w działaniu firm sektora finansowego i rynku dóbr szybko zbywalnych to obszar kanałów dystrybucji. To właśnie w zakresie dystrybucji banki w największym stopniu absorbują rozwiązania wypracowane i przetestowane przez branżę FMCG.

Rola stacjonarnych oddziałów bankowych zmienia się, a ich znaczenie maleje w obliczu dynamicznie rosnącej popularności bankowości mobilnej oraz internetowej. Efektywność oddziałów stacjonarnych staje się coraz większym wyzwaniem dla banków ze względu na rosnące koszty lokalizacji placówek oraz malejącą liczbę klientów je odwiedzających. Oczywiście oddziały stacjonarne są potrzebne lecz formuła ich funkcjonowania zmienia się wraz z potrzebami klientów. Banki chcące optymalnie wykorzystać potencjał coraz mniejszej liczby oddziałów zmuszone są do wprowadzania zmian oraz realizowania działań typowych dla segmentu FMCG takich jak *merchandising*, przebudowa oferty produktowej, ponowna kalibracja ścieżek sprzedaży oraz procesów marketingowych na bazie analiz segmentacyjnych oraz behawioralnych klientów.

Przykładem zmian rewolucjonizujących model funkcjonowania placówek bankowych oraz rewidujących krajobraz konkurencyjnych rozwiązań jest Umpqua Bank działający na rynku amerykańskim (rys. 2).

Motywy strategicznym prowadzącym do wdrożenia unikalnej koncepcji nowatorskiego modelu placówki bankowej zbliżonej bardziej do sklepu detalicznego niż do typowego oddziału instytucji finansowej, jest hasło „W części detaliczny, w części ekskluzywny hotel (i trochę bank)”⁵. Kadra zarządzająca banku

⁵ Umpqua Bank. *Surf. Sip. Read. Shop. Bank*, www.ziba.com [dostęp: 9.01.2014].

oraz pracownicy deklarują, iż w ich odczuciu pracują bardziej w biznesie detalicznym niż w bankowości.



darmowa kawa wysokiej jakości, słodki poczęstunek, darmowy Internet WiFi tworzą doświadczenie Klienta odwiedzające „sklep bankowy”



pracownicy Umpqua współpracując ściśle z lokalną społecznością oraz firmami promują ich produkt w oddziałach

Umpqua regularnie organizuje spotkania oraz imprezy rozrywkowe dla swoich klientów takie jak np. koncerty regionalnych zespołów lub degustacje produktów firm – klientów banku



jednym z przykładów promocji inspirowanej marketingiem FMCG jest wręczanie klientom zestawów śniadaniowych

Rysunek 2. Wygląd oddziałów oraz wybrane działania marketingowe Umpqua Banku

Źródło: Zdjęcia własne oddziału w Seattle – styczeń 2013, dodatkowe informacje: <http://www.myballard.com/2011/12/19/umpqua-bank-now-open-in-ballard/> [dostęp: 7.01.2014]; http://www.umpquabank.com/1.0/pages/ulLive_manifesto.aspx?prodCAT=ulLive [dostęp: 10.01.2014].

Studium banku Umpqua nie jest odosobnionym przykładem wdrożonych przez banki praktyk i inspiracji pochodzących z segmentu dóbr szybko zbywalnych w zakresie modelu dystrybucji.

Banki nie tylko zbliżają się w sensie fizycznym do branży FMCG lokalizując swoje oddziały (zwane Mc oddziałami) w centrach handlowych lub na lotniskach, lecz również czerpią inspiracje spoza bankowych kompetencji sprzedażowych, poszukując nowych pracowników oddziałów.

„Wiedza o właściwej ekspozycji i *merchandisingu*, choć już powszechna w branży FMCG, nie jest odpowiednio wykorzystywana w branży usługowej. Z tego powodu bardzo często dochodzi do sytuacji, kiedy w oddziale jednego banku występuje kilkadziesiąt komunikatów w samej tylko sali sprzedaży, a inny bank w całym oddziale promuje wyłącznie jeden produkt”⁶. W odpowiedzi na taki stan rzeczy, Eurobank rekrutował pracowników do nowo otwieranych placówek stacjonarnych, zaznaczając, iż nie szuka bankowców z doświadczeniem

⁶ <http://biznes.pl/magazyny/marketing/reklama/doswiadczenie-klienta-wazniejsze-niz-reklama-produ,5271589,magazyn-detal.html>.

w branży, lecz kandydatów z kilkuletnią praktyką w sprzedaży w firmach detalicznych. Inne międzynarodowe instytucje bankowe w coraz większej mierze oczekują od kandydatów do działów marketingu doświadczenia w branży FMCG. Tego typu sytuacja nie byłaby do pomyślenia w latach osiemdziesiątych, gdy funkcjonował, historyczny już, model bankowości „*bricks and mortar*” w pierwotnej postaci. Warto zauważyć, iż ciągłej ewolucji ulegają również banki działające w konwencji dwóch pozostałych, tradycyjnych modeli, czyli dystrybucji multikanałowej (*bricks and clicks*) oraz wyłącznie elektronicznej (*clicks only*). „Wszystkie trzy modele podlegają ciągłym modyfikacjom z uwagi na zmieniające się otoczenie sektora bankowego i zmiany w preferencjach klientów”⁷.

2. Wybrane trendy konsumenckie oraz zjawiska marketingowe determinujące sposób działania instytucji finansowych

Na polskim rynku handlu detalicznego obserwuje się stabilną dynamikę wzrostu konsumpcji indywidualnej, która oznacza presję na sprzedaż wyprodukowanych towarów i usług. W takiej sytuacji priorytetem staje się pozyskanie nowych klientów, co skutkuje obniżeniem marży. Branża FMCG w coraz większym stopniu skupia się na priorytetowych działaniach zapewniających płynność, bardziej niż zysk. W efekcie firmy oferują klientom rabaty rzędu kilkunastu lub kilkudziesięciu procent. Jednocześnie konsumenci dysponują bardziej dostępnymi formami kredytowania, jak np. pożyczka ratalna, gotówkowa czy karta kredytowa, co powoduje zwiększenie możliwości zakupowych. Obniżana stopa oprocentowania kredytów ułatwia klientom decyzje zakupowe, które są animowane przez działania komunikacyjne i marketingowe. Oznacza to fundamentalną zmianę tradycyjnego modelu bankowości bazującego na gromadzeniu oszczędności na rachunkach bankowych⁸. Powyższa sytuacja wskazuje na coraz mocniejszą relację sektora finansowego oraz detalicznego i ich wzajemny wpływ na kształtowanie zachowań konsumenckich.

Patrząc z perspektywy globalnej oraz analizując tendencje i zjawiska wpływające na krajobraz zarówno segmentu dóbr szybko zbywalnych, jak i bankowości, wyłania się megatrend dynamicznie zmieniający obraz rynku oraz sposoby dotarcia do klienta. Tym megatrendem jest umiejętność prowadzenia efektywnego dialogu z odbiorcą marki przez telefon komórkowy. Ponad 60% światowej populacji nie posiada rachunku bankowego, zaś 85% posiada telefon komórkowy⁹. Powstał nowy kanał dotarcia do klientów segmentu biznesowego oraz in-

⁷ http://www.bankikredyt.nbp.pl/home.aspx?f=/content/2002/2002_03/pietrzak_pl.html [dostęp: 9.01.2014].

⁸ G. Hansen, *Mobilny survival tradycyjnych banków*, www.prnews.pl [dostęp: 2.10.2014].

⁹ B. King, *The Growth Conference – The Battle for the Bank Account*, Nowy Orlean, kwiecień 2013.

dywidualnego; typowy użytkownik telefonu komórkowego sprawdza urządzenie 150 razy dziennie¹⁰.

Firmy FMCG już dawno dostrzegły multiwymiarowy potencjał zastosowania smartfonów w modelu biznesowym w zakresie marketingu, sprzedaży oraz budowania i badania jakości doświadczenia klientów. Smartfony stają się „mądrzejsze” każdego dnia, mogą być zintegrowane z naszymi codziennymi aktywnościami – od aktualności i serwisów społecznościowych, po aplikacje monitorujące sen. Wiele sklepów detalicznych wykorzystuje ten fenomen poprzez używanie technologii do napędzania sprzedaży. „Według ostatnich badań firmy Google na 1500 klientów robiących zakupy i posiadających smartfony, 44% korzysta z tych urządzeń w celu znalezienia ofert promocyjnych, podczas gdy 55% porównuje ceny produktów przebywając w sklepie”¹¹.

Czy banki nauczyły się już wykorzystywać zjawisko dostępności oraz popularności telefonów komórkowych na masową skalę? Z raportu Rady Gubernatorów Federalnego Systemu Rezerwy wynika, iż zdecydowanie tak. 44% obywateli Stanów Zjednoczonych posiadających smartfony korzystało z usług bankowości mobilnej w ciągu ostatnich 12 miesięcy, podczas gdy 85% w tym samym czasie nie odwiedziło ani razu oddziału bankowego. Spośród użytkowników bankowości mobilnej 54% deklaruje, iż korzysta z tej formy dostępu, gdyż spełnia ona wszystkie potrzeby codziennego bankowania¹². W obliczu dynamicznie rosnącego znaczenia technologii cyfrowych, to właśnie kompetencje IT stają się coraz ważniejszym obszarem przewagi konkurencyjnej instytucji finansowych, umożliwiającej dostarczanie rozwiązań aplikacyjnych, których oczekują klienci.

Na rysunku 3 przedstawiono przykład aplikacji mobilnej Citibanku. Obecnie aplikacje mobilne udostępniane przez globalne banki detaliczne oferują użytkownikom znacznie więcej niż tylko pasywny dostęp do rachunku osobistego. Zakres usług i funkcjonalności oferowanych klientom przez Citibank sprowadza się, oprócz dostępu aktywnego, do wszystkich produktów, do lokalizacji placówek oraz bankomatów, informacji na temat dostępnych rabatów oraz promocji, dodatkowych korzyści z tytułu przynależności do bankowości prywatnej, zniżek zakupowych i wielu innych.

Rewolucja cyfrowa przeobraża krajobraz detalicznego rynku bankowego, w coraz większym stopniu redefiniuje aktywną rolę konsumentów, potrzebę zaangażowania i szerszej obecności banków w życiu codziennym klientów. Organizacje finansowe, tak jak kilka lat temu firmy FMCG, stają przed wyzwaniem odnalezienia formuły generowania zysku i wzrostu w zupełnie nowym

¹⁰ SAP, 99 Facts of the Future Innovations, 2013, s. 6.

¹¹ K. Heywood, *Better barcoding through mobile technology*, Think Retail, 2013, s. 1.

¹² *Board of Governors of The Federal Reserve System, Consumer and Mobile Services* 2013, marzec 2013, s. 15.

otoczeniu, w którym oprócz inteligentnych telefonów pojawiły się portale, takie jak Facebook czy Youtube, gdzie klienci spędzają czas.



Rysunek 3. Ekran użytkownika aplikacji mobilnej Citibanku

Źródło: <http://livinginsingaporetoday.com/12124/newer-and-better-citi-mobile-app-on-iphone-and-ipad/> [dostęp: 9.01.2014].

Media społecznościowe w głównej mierze umożliwiają instytucjom finansowym podejmowanie próby zbudowania rozpoznawalności marki oraz stworzenia relacji emocjonalnej z klientami, co stanowi wyzwanie w przypadku kategorii niskiego zaangażowania jaką jest bankowość. Warto pamiętać, że w środowisku cyfrowym konkurencję stanowią nie tylko inne organizacje finansowe, lecz również marki z branży FMCG, które efektywniej pozyskują uwagę klientów mierzona np. liczbą wejść na stronę, odsłon filmów na Youtube itp. W rezultacie zmian technologicznych pojawiło się nowe pojęcie w bankowości detalicznej, określane mianem klienta 3.0. „Biznesy bankowe muszą znaleźć efektywny sposób na zaangażowanie tych nowych, podłączonych klientów, którzy są „rozpuszczeni” szerokim wachlarzem wyboru ofert oraz cechują się podejściem – chcę to tu i teraz”¹³.

Sprzedawcy detaliczni, który już dawno dostrzegli wpływ oraz siłę sprzedaży on-line, dzisiaj uwzględniają ten kanał dystrybucji oraz platformę budowania doświadczenia w strategiach oraz planach operacyjnych. Jednym z przykładów jest największy detalista świata, firma Walmart – na Rys. 4 przywołana została analiza SWOT.

¹³ Tłumaczenie własne: Accenture, *Say Hallo to Customer 3.0*, 2013, s. 4.

Szanse

1. Wzrost sektora detalicznego na rynkach rozwijających się
2. Rosnąca akceptacja produktów oferowanych pod własną marką
3. Trend zdrowego odżywiania się
4. Wzrost zakupów online

Zagrożenia

1. Rosnąca konkurencja ze strony konkurentów internetowych oraz tradycyjnych
2. Rosnąca opór ze strony społeczności lokalnych
3. Rosnące ceny towarów

Rysunek 4. Szanse i zagrożenia analizy SWOT dla strategii rozwoju firmy Walmart

Źródło: <http://www.strategicmanagementinsight.com/swot-analyses/walmart-swot-analysis.html> [dostęp: 13.01.2014].

Stacjonarne sieci sklepowe coraz dynamiczniej rozwijają swoje ramię internetowej sprzedaży. Np. Tesco – zakupy osiąga dwucyfrową dynamikę wzrostu sprzedaży w tym kanale. Walmart analizuje fenomen dynamicznego rozwoju kanału internetowego w analizie SWOT; z jednej strony wskazując na potencjał, lecz z drugiej, identyfikując zagrożenia płynące ze strony innych stricte wirtualnych graczy, którzy konkurują o udział w rynku. Ta sama sytuacja ma miejsce na rynku bankowości detalicznej gdzie coraz większe triumfy sprzedażowe odnotowują banki działające tylko w sieci, takie jak Ally Bank czy First Direct.

Rosnąca rola internetowej sprzedaży w bankowości detalicznej jest faktem. Jednocześnie to ciągle obszar wysokiego potencjału biznesowego, co potwierdzają dane firmy Accenture przewidujące 35% udział bankowości online w 2020 r. w całym rynku bankowym w Ameryce Północnej. Trzeba podkreślić, iż według tego samego źródła, dynamika wzrostu sprzedaży internetowej produktów i usług bankowych w ujęciu rok do roku wyrażona jest dwucyfrowo¹⁴.

4. Suma doświadczeń klienta ważniejsza od oferty produktowej

W 2014 r. w Stanach Zjednoczonych przedsiębiorcy wydadzą na działania reklamowe ponad 171 mld USD¹⁵, podczas gdy tylko 4% amerykańskich konsumentów ufa reklamie jako źródłu informacji na temat usług i produktów. 83% klientów ufa opinii znajomych zbudowanych na bazie doświadczeń z daną marką¹⁶.

Świadome zarządzanie i kreowanie doświadczeń klientów jest jedną z głównych kompetencji wpływających na długotrwały sukces w budowaniu relacji

¹⁴ http://newsroom.accenture.com/article_display.cfm?article_id=5899 [dostęp: 13.01.2014].

¹⁵ www.emarketer.com [dostęp: 2.01.2014].

¹⁶ F. Martins, Customer Experience Is More Important Than Advertising (Infographic), Business2Community, 28.12.2013.

z klientelami oraz generowaniu przychodów. Rola *customer experience* jest tym większa, iż potrzeba średnio 12 pozytywnych doświadczeń, aby zrekompensować efekt jednej nierozwiązanej sprawy klienta. Wpływ doświadczenia klientów na decyzję zakupową rośnie odwrotnie proporcjonalnie do wieku klientów: młodszy klienci wierzą, iż inni klienci bardziej przejmują się doświadczeniem zakupowym niż firmy i dlatego dzielą się i wymieniają opiniami w internecie¹⁷.

O tych samych trendach możemy mówić w przypadku odbiorców oferty banków detalicznych, co oznacza jeszcze większą trudność biznesową w skutecznym odpowiadaniu na potrzeby klientów oraz potrzebę ciągłego zapewniania pozytywnego doświadczenia w różnych punktach kontaktu w sposób zintegrowany. Analizując główne trendy branży FMCG, aktualne również dla rynku bankowego, powstaje następująca lista:

- klienci stają się coraz bardziej wymagający i w większym stopniu porównują produkty;
- klienci są coraz bardziej oszczędni - wydają pieniądze na rzeczy dostarczające wartości (*value for money*);
- klienci masowi redukują swoje wydatki na marki Premium;
- klienci coraz częściej wymieniają się opiniami na temat produktów, w ramach postępującej socjalizacji mediów oraz masowego dostępu do informacji w sieci internetowej;
- cyfrowy styl życia klientów, gdzie telefon komórkowy stanowi osobistą platformę komunikacji oraz utrzymywania relacji;
- konieczność rozwoju personalizowanych programów lojalnościowych;
- osiągnięcie mistrzostwa w przetwarzaniu, analizowaniu oraz wykorzystywaniu ogromnej i ciągle rosnącej ilości danych na temat klientów – 90% wszystkich światowych danych w formie elektronicznej została wytworzona w ciągu ostatnich dwóch lat;
- zastosowanie danych do zapewnienia zindywidualizowanych doświadczeń klientów;
- integracja oraz zapewnienie spójności sumy doświadczeń klientów w różnych kanałach kontaktu: stacjonarnych, mobilnych, telefonicznych oraz internetowych;
- potrzeba zawierania partnerstw owocujących nowymi usługami niosącymi dodatkową wartość dla klientów¹⁸.

Dane statystyczne potwierdzają kluczową rolę jakości doświadczeń klientów oraz decydujące znaczenie w budowaniu relacji z marką, co przedstawia rysunek 5.

¹⁷ SAP, 99 Facts of the Future Innovations, 2013, s. 101.

¹⁸ Tłumaczenie własne: Roland Berger Strategy Consultants, 13 Key issue for 2013, Think: act consumer goods and retail, Boston 2013, s. 3–4.

Siła pozytywnych oraz negatywnych doświadczeń ma ogromne przełożenie na ostateczne decyzje zakupowe klientów. W obliczu kryzysu zaufania do sektora finansowego, doświadczenia klientów z usługami i produktami banków detalicznych stanowią krytyczny punkt w planie biznesowym każdej organizacji zorientowanej na klienta. Również w tym zakresie banki czerpią z najlepszych praktyk sektora dóbr szybko zbywalnych. Jednym z głównych imperatywów strategicznych organizacji *customer centric* jest skupienie wszystkich elementów, takich jak: komunikacja, polityka produktowa, procesy, korporacyjne broszury, HR wokół klientów, którzy nie tylko stanowią priorytet w firmie, lecz definiują rdzeń marki¹⁹.

Jakość Doświadczenia Klientów To Główny Czynniki Determinujący Wybory Zakupowe Klientów, Decyzje oraz Działania Konsumenckie

Efekty pozytywne	Efekty negatywne
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 40% Klientów dokonuje swojego pierwszego zakupu produktów lub usług konkurencyjnej marki pod wpływem dobrej opinii na temat obsługi ▪ 55% Klientów poleca firmę ze względu na wyjątkową obsługę, chętniej niż ze względu na jakość produktu czy usługi ▪ 85% Klientów jest gotowa zapłacić 25% więcej za lepszą jakość obsługi/doświadczenie (customer experience) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 82% Klientów kończy relację z firmą ze względu na złą jakość obsługi ▪ 95% Klientów doświadczających złej jakości serwisu podejmuje działania oraz dzieli się swoimi doświadczeniami z znajomymi oraz rodziną... ▪ ...z czego 85% ostrzega przed korzystaniem z usług lub produktów danej marki

Rysunek 5. Wpływ oraz skutki doświadczeń klienckich

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.business2community.com/customer-experience/customer-experience-important-advertising-infographic-0726258#!rmeWK>, 03.01.2014.

Banki detaliczne chcące wygrać w wyścigu, gdzie stawką jest uwaga klienta oraz zbudowanie pozytywnego doświadczenia z markami finansowymi, muszą przyjąć świadome zarządzanie *customer experience* jako najwyższy priorytet.

Podsumowanie

Banki detaliczne adoptują wiele rozwiązań biznesowych, które powstają w branży FMCG w odpowiedzi na nowe zjawiska społeczne, trendy konsumenckie oraz tendencje marketingowe. Analiza fundamentalnych elementów modeli

¹⁹ <http://www.marketingprofs.com/articles/2011/4664/best-practices-in-customer-experience-leadership-voices-from-the-top> [dostęp: 7.01.2014] (tłum. własne).

biznesowych firm sektora dóbr szybko zbywalnych oraz banków potwierdza to zjawisko wyraźnie, choćby w zakresie ewolucji kanałów dystrybucji oraz ich wirtualizacji spowodowanej dostępnością internetu oraz masową popularyzacją telefonów komórkowych. Wyłania się także nowy priorytet strategiczny dla banków detalicznych w ich modelu biznesowego działania na rynku; to zarządzanie sumą doświadczeń klientów, którego udowodniona rola wydaje się dalece bardziej znacząca dla decyzji klientów od tradycyjnego działania marketingowego. Banki chcąc generować zyski na rynku masowym w przyszłości, już teraz są skazane na działanie skupione bardziej wokół elementów modelu detalicznej aniżeli bankowego, który nadal stanowi rdzeń działalności, lecz nie będzie już decydował o przewadze konkurencyjnej na rynku. Decydem jest klient, a kluczową zdolnością biznesową jest umiejętność skupienia uwagi przedstawicieli segmentu docelowego wokół działań marki finansowej mających doprowadzić do zakupu. Banki detaliczne rozpoczęły dryft w kierunku organizacji detalicznych i działają w stylu firm FMCG.

Bibliografia

- Accenture, Say Hallo to Customer 3.0, 2013.
- Consumer and Mobile Services 2013, Board of Governors of The Federal Reserve System, marzec 2013.
- Heywood K., *Better barcoding through mobile technology*, Think Retail, 2013.
- King B., *The growth conference – The battle for the bank account*, Nowy Orlean, kwiecień 2013.
- Martins F., *Customer experience is more important than advertising (infographic)*, Business2 Community, 28.12.2013.
- McKinsey & Company, Retail Banks Distribution 2015, 2011.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Business model generation*, Self Published, 2009.
- Roland Berger Strategy Consultants, 13 Key Issue for 2013, *Think: act consumer goods and retail*, Boston 2013.
- SAP, 99 Facts of the Future Innovations, 2013.
- Shea L.G., *Forget the theory: Practical considerations for listening to the customer experience*, Opinion Research Corporation, Princetown 2005.
- www.bankikredyt.nbp.pl.
- www.biznes.pl/magazyny/marketing/reklama/doswiadczenie-klienta-wazniejsze-niz-reklama-produ,5271589,magazyn-detal.html.
- www.emarketer.com.
- www.gecitizenship.com/focus-areas/people/helping-our-customers-succeed/.
- www.kanwaprzedsiebiorczych.pl.
- www.livinginsingaporetoday.com/12124/newer-and-better-citi-mobile-app-on-iphone-and-ipad/.
- www.myballard.com/2011/12/19/umpqua-bank-now-open-in-ballard/.

www.newsroom.accenture.com/article_display.cfm?article_id=5899.
www.prnews.pl.
www.strategicmanagementinsight.com/swot-analyses/walmart-swot-analysis.html.
www.retail-week.com/topics/fmccg-what-lessons-can-retailers-learn/5035982.article.
www.business2community.com/customer-experience/customer-experience-important-advertising-infographic-0726258#!rme.
www.umpquabank.com/1.0/pages/ulLive_manifesto.aspx?prodCAT=ulLive.
www.ziba.com.

Streszczenie

Artykuł prezentuje zjawisko podążania banków detalicznych za trendami pojawiającymi się w segmencie dóbr szybko zbywalnych (*Fast Moving Consumer Goods*). W tekście przedstawiono konkretne zmiany biznesowe potwierdzające, iż banki w coraz większym stopniu upodabniają sposób swojej działalności do firm FMCG. Jest to spowodowane ewolucją sposobu działania i myślenia klientów, dla których o wiele ważniejsza i wiarygodniejsza jest opinia internetowa innych klientów na temat danego produktu czy usługi niż tradycyjny komunikat podany w formie reklamy. Firmy sektora dóbr szybko zbywalnych dostrzegają zmiany w potrzebach klientów oraz identyfikują i wykorzystują takie mega trendy jak np. masowy dostęp do telefonów komórkowych, które stały się multifunkcyjnym, osobistym wehikułem komunikacji i budowania relacji klientów z firmami na całym świecie. Autor przedstawia w artykule, w jaki sposób banki wykorzystują doświadczenia i praktyki firm FMCG, w coraz większym stopniu zbliżając się w swoich działaniach do specyfiki funkcjonowania sektora detalicznego.

Słowa kluczowe: Model biznesowy, suma doświadczeń klienta, FMCG, bankowość detaliczna

RETAIL BANKING IN FMCG STYLE

Summary

The article presents the phenomenon of retail banks following trends that appear in the sector of FMCG. Some specific business changes are presented here, confirming that banks are more and more closely resembling the way of doing business to FMCG companies. That is caused by the way customers think and act, for whom much more important is the opinion of other customers about a product or service than the traditional message given in the ATL form of advertising. FMCG companies recognize changes in customer needs, identify and use the mega trends such as mass access to mobile phones, which have become multifunctional, personal vehicles for communication and building relationships for customers worldwide. The author presents in the article how the banks derive business ideas from the practice and experience of FMCG companies, thus increasing the chances of generating sales and provide the revenue base.