



Małgorzata Kieźel

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Marketingowego i Turystyki
malgorzata.kiezel@ue.katowice.pl

OFERTA BANKÓW DETALICZNYCH W KONTEKŚCIE MARKETINGU RELACYJNEGO – ROZWÓJ CZY REGRES?

Streszczenie: Artykuł przedstawia oferty banków detalicznych w kontekście wymogów marketingu relacyjnego. W tym celu posłużono się źródłami wtórnymi z analizowanego sektora oraz literaturą przedmiotu dla wyjaśnienia podstawowych kategorii. Ustalono, że wiele aktywności banków odpowiada paradygmatowi relacyjnemu, szczególnie w ofercie i procedurach obsługi dla klientów zamożnych. Dla klientów masowych aktywność koncentruje się często na innowacjach oraz rozwiązaniach tworzonych w sieci, m.in. z hipermarketami. Jednak ocena nie zawsze jest jednoznaczna. Banki wprowadzają zaawansowane technologicznie innowacje, które służą głównie interesom banków. Można to uznać za przejaw regresu do orientacji na produkt, a niekiedy do marketingu transakcyjnego.

Słowa kluczowe: marketing relacyjny, banki detaliczne, innowacje.

JEL Classification: M31, G21.

Wprowadzenie

Marketing relacji zawdzięcza swój rozwój doświadczeniom rynku dóbr i usług przemysłowych, ale wymogi współczesnej gospodarki przeniosły potrzebę tworzenia trwałych, niezawodnych więzi z dostawcami i klientami na wszystkie dziedziny działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Spojrzenie przez pryzmat orientacji marketingu relacyjnego nabiera szczególnego znaczenia w przypadku usług opartych na bezpośrednim kontakcie pracownik-klient, gdzie relacje mają specjalny charakter. Branżą, która ma wysoki potencjał dla stosowania tej orientacji, jest m.in. bankowość detaliczna.

Marketing relacji umożliwia adaptowanie się do szybko zachodzących zmian na rynku, postępującego rozwoju technologii oraz dostosowanie oferty do indywidualnych potrzeb i wymagań klientów. Kluczowe znaczenie w tym procesie ma odpowiednio przygotowany personel banku, który zapewnia wysoką jakość i indywidualizację obsługi klientów docelowych. Istotną rolę odgrywa też intensywna polityka innowacyjna banków, pozwalająca im dostarczać na rynek rozbudowaną ofertę produktową opartą na nowoczesnych rozwiązaniach technologicznych. Współcześnie wdrażanie koncepcji marketingu relacyjnego wiąże się też często z funkcjonowaniem organizacji sieciowych, których działanie jest możliwe dzięki rozwojowi telekomunikacji i technologii komputerowej [Gummesson, 2002, s. 258].

Celem artykułu jest przybliżenie oferty banków detalicznych w kontekście wymogów marketingu relacyjnego. Jako założenie badawcze przyjęto, że stosowanie przez banki założeń tej koncepcji można dostrzec głównie w działaniach prowadzonych dla obsługi rynku klientów zamożnych. W przypadku klientów masowych aktywność tego typu koncentruje się przede wszystkim na oferowaniu pewnych rozwiązań z wykorzystaniem współpracy w ramach sieci z podmiotami zewnętrznymi. Jednocześnie niektóre działania dotyczące wprowadzania zaawansowanych technologicznie innowacji produktowych zdają się przekraczać realne potrzeby rynku, a nawet można je uznać za innowacje sztuczne, poparte często agresywnymi działaniami promocyjnymi. Takie działania służące wspieraniu sprzedaży świadczą raczej o odejściu od koncepcji marketingu relacyjnego na rzecz regresu w kierunku założeń marketingu transakcyjnego.

Artykuł składa się z czterech części. W pierwszej przedstawiono istotę koncepcji marketingu relacyjnego. W drugiej zawarto krótkie zestawienie cech tej koncepcji w porównaniu do marketingu transakcyjnego. Część trzecią poświęcono prezentacji poziomów w marketingu relacji oraz kwestii relacyjności produktu bankowego, z kolei w czwartej zastosowano metodę opisową z zestawem wybranych w celach ilustracyjnych przykładów rozwiązań w ofercie detalicznej banków w kontekście zgodności z wymogami marketingu relacji. Wykorzystano tu metodę dokumentacyjną obejmującą analizę źródeł wtórnych z analizowanego sektora. W części teoretycznej, w celu ramowego przybliżenia podstawowych kategorii, oparto się na analizie literatury przedmiotu.

1. Istota koncepcji marketingu relacyjnego

Marketing relacji, jako odrębna koncepcja, został wprowadzony po raz pierwszy przez L. Berry'ego [1983, s. 25-28] w kontekście marketingu usług.

Według tego ujęcia jest to tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem, a pozyskanie nowego klienta stanowi jedynie pierwszy krok w procesie marketingu.

Firmy usługowe, mające bezpośredni kontakt z klientem, utrzymując zbiory informacji na ich temat, które pochodzą zarówno z własnych, jak i zewnętrznych źródeł, mają potencjalnie większe szanse zaprojektowania i efektywnego wdrożenia technik marketingu relacji najwcześniej [Vavra, 1994, s. 47-57]. Możliwości takie widać też wyraźnie w przypadku sektora bankowości detalicznej. Banki spotykają się z bardzo zróżnicowanymi potrzebami swoich klientów, dlatego coraz częściej właśnie od umiejętności współpracy, od stopnia zrozumienia aktualnych potrzeb nabywców zależy sukces zarówno klienta, jak i banku. Jest to tym istotniejsze, że przy oferowaniu produktów bankowych nabywca powinien mieć możliwości współkreowania ostatecznego kształtu tej relacji, stymulowania jej oraz jednoczesnego korzystania z zysków, jakie przynosi [Jaworski, red., 1998, s. 292].

Marketing relacyjny można określić jako współczesną orientację marketingową¹ polegającą na dążeniu przedsiębiorstw, np. banków, do utworzenia długotrwałych, efektywnych ekonomicznie i wzajemnie korzystnych powiązań z innymi uczestnikami rynku: finalnymi nabywcami, dostawcami, pośrednikami, pracownikami, wpływowymi instytucjami. Relacje te są postrzegane jako strategiczne czynniki sukcesu i przewagi konkurencyjnej osiągananej przez eliminowanie firm spoza partnerskiego układu i obniżanie kosztów zdobywania rynku [Gordon, 1999, s. 336]. Proces planowania i tworzenia koncepcji oferty, wyceny, promocji i dystrybucji idei, dóbr i usług w ramach marketingu relacji powinien służyć kreowaniu wielokrotnej wymiany oraz zaspokojeniu celów indywidualnych i organizacyjnych partnerów wymiany w długim okresie. Naczelną zasadą staje się tu tworzenie trwałych, korzystnych więzi ekonomicznych, technicznych i społecznych między partnerami, a dopiero później realizowanie zyskowych transakcji handlowych [Payne, 1996].

W przypadku marketingu relacyjnego dostrzega się wykorzystywanie głównie założeń paradygmatu interpretatywnego (paradygmat jest zdefiniowany jako wzorzec, najogólniejszy model lub jako wzorcowy przykład) [Żabiński, 2000, s. 45]. Interpretatywizm jest orientacją badawczą o cechach paradygmatu, rozwiniętą w opozycji do funkcjonalizmu. Jej przedstawiciele zakładają, że do zrozumienia reguł danego zjawiska niezbędne jest wniknięcie w rzeczywistość

¹ Orientacja przedsiębiorstwa to przyjęty przez podmiot zestaw szczególnie istotnych kryteriów służących do podejmowania decyzji na wszystkich szczeblach zarządzania. To zbiór fundamentalnych zachowań przedsiębiorstwa.

ludzi, którzy posługują się nimi na co dzień (teoria ugruntowana opiera się na założeniu, że rzeczywistość najlepiej rozumieją zaangażowani w nią aktorzy). W przeciwieństwie do funkcjonalistów badacze przyjmujący ten paradygmat nie stosują w badaniach terenowych wcześniej przygotowanego lub zapożyczonego modelu teoretycznego, ale starają się raczej wykorzystać tzw. gęsty opis. Jest to opis, który uwzględnia nie tylko zachowanie, ale także jego kontekst (*thick description*).

2. Marketing relacyjny a marketing transakcyjny

W literaturze spotyka się wiele koncepcji marketingu, ale trzy z nich można za L. Żabińskim określić jako podstawowe. Są to koncepcje marketingu transakcyjnego, marketingu strategicznego oraz marketingu relacyjnego – na którym skoncentrowano się ze względu na tematykę artykułu. Z uwagi na fakt, iż do rozwoju marketingu relacji przyczyniła się rozpoczęta przez szkołę nordycką krytyka marketingu transakcji oraz koncepcji marketingu mix, odniesiono się także do marketingu transakcyjnego.

W marketingu transakcji korzyści poszukiwane przez klienta urzeczywistniają się w produkcie wspartym intensywnymi i synergicznymi działaniami dystrybucyjnymi i komunikacyjnymi skoncentrowanymi na ciągłym zdobywaniu nowych klientów i realizacji kolejnych transakcji sprzedaży. Niestabilne otoczenie rynkowe i rosnąca konkurencja wymusiły koncentrację na tworzeniu trwałych relacji z klientem, co przyczyniło się do pojawienia się zmian w orientacji marketingowej przedsiębiorstwa [Grönroos, 1997]. Przechodzenie od marketingu tradycyjnego do jego kolejnych, nowych odmian, w tym marketingu relacyjnego, wyraża się przede wszystkim w coraz głębszych przemianach orientacji na klienta, co pozwalało na pełniejsze zaspokojenie potrzeb i oczekiwań konsumentów. U podstaw wykształcenia się i rozwoju koncepcji marketingu relacyjnego leży przeświadczenie o doniosłości interakcji w zachowaniach uczestników rynku, a także w tworzeniu i rozwoju relacji strukturalnych opartych na partnerstwie [Żabiński, 2000, s. 14-22].

W marketingu relacji oddziaływanie klienta jest dużo szersze niż tylko poprzez produkt, a przedsiębiorstwo ma więcej okazji do zapewnienia wartości dodanej (technologia, wiedza) [Grönroos, 1997, s. 407-419]. Porównując nową orientację z klasycznym marketingiem, można też dostrzec, że poszerza ona w istotny sposób obszar marketingowych działań firm. Obok podstawowej dla marketingu orientacji na istniejących i potencjalnych finalnych nabywców pro-

duktów i usług, zakłada on potrzebę prowadzenia działań marketingowych na wielu innych rynkach. Jak już wspomniano wcześniej, w obszarze zainteresowań marketingu pojawiają się podmioty niebędące, w tradycyjnym sensie, klientami danego podmiotu [Grönroos, 1999, s. 327-335]. Porównanie cech charakteryzujących specyfikę marketingu transakcyjnego i marketingu relacji prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Różnice między marketingiem transakcyjnym i marketingiem relacji

Cechy	Marketing transakcyjny	Marketing relacji
Podejście do wartości i zadania marketera	klienci kupują zaofertowaną im wartość; koncentracja na ciągłym zdobywaniu nowych klientów transakcyjnych dla realizacji kolejnych transakcji sprzedaży	klienci i bank wzajemnie formułują i pomnażają wartość, która nabiera cech interaktywnej; skoncentrowanie się na maksymalizowaniu wartości dla obecnych klientów zewnętrznych i wewnętrznych
Kluczowy aspekt wymiany	cechy produktu	obsługa klienta
Kontakt z klientem	średni, klient jest osobą anonimową	intensywny, klient jest dobrze znany
Jakość	dominuje jakość techniczna związana z produktem; zależy od działów produkcyjnych lub świadczących usługi	dominuje jakość funkcjonalna związana z procesami; jest kształtowana przez wszystkich pracowników
Komunikacja	jednostronna, kierowana na zasadzie monologu do wyodrębnionego segmentu nabywców	indywidualna, dostosowana do jednostki i prowadzona na zasadzie zindywidualizowanego dialogu z pojedynczym klientem (interaktywna)
Media	dominuje reklama masowa z wykorzystaniem mediów tradycyjnych	internet, multimedia, zapewniające reakcje w czasie rzeczywistym

Źródło: Kieźel [2005, s. 33-35].

W realizowanym w pełni marketingu relacji można wskazać kilka istotnych wyróżników tworzących rdzeń tej koncepcji. Zalicza się do nich długookresowe, rzeczywiste, a nie tylko formalnoprawne, partnerstwo podmiotów związku, obejmujące oprócz „zewnętrznych” uczestników związku także podmioty wewnętrzne – pracowników, szczególnie ważnych w procesie świadczenia usług bankowych [George, 1990, s. 63-70]. Wśród cech marketingu relacji należy też wymienić [Kotler, 1991; Żabiński, 2000]:

- oferowanie wysokiej jakości produktów i uczciwych cen (a niekiedy negocjacji towarzyszących zawieranej transakcji),
- budowanie silnych więzi ekonomicznych,
- wzajemne zaufanie i spełnianie obietnic przez partnerów – jest to możliwe dzięki dynamicznej równowadze marketingowej będącej konsekwencją współpracy i regulacji instytucjonalnych sieci partnerów i ich więzi tworzących organizację o rozmytych granicach (tzw. ukryte, wirtualne),
- „wygraną” wszystkich zaangażowanych partnerów (układ *win – win*), przewyższającą wartości oferowane przez konkurencyjne sieci realizowane w sym-

biotycznym procesie marketingowym, gdzie te wartości i doznania są współkreowane i wymieniane przez partnerów.

Celem działań w ramach marketingu relacyjnego jest przekształcenie jednorazowego nabywcy w stałego, lojalnego klienta, co jest istotne, gdyż większość usług finansowych nie polega na jednorazowych zakupach, ale na utrzymywaniu długotrwałych związków klient–bank. Stąd konieczność ciągłego monitorowania relacji z klientami, aby weryfikować poziom spełnienia wymagań, a w przypadku klientów kluczowych – nawet ich przewyższania. Dla tych najbardziej cenionych segmentów uznaje się to coraz częściej za dodatkowy, niezbędny element pełniący funkcję spoiwa łączącego klienta z bankiem.

3. Poziomy w marketingu relacji oraz relacyjność produktu bankowego

Wprowadzenie przez bank w ramach marketingu relacji programu utrzymania ścisłych więzi z klientem jest działaniem wielostopniowym. Według Berry'ego i Parasuramana [1991, s. 136-142] można wyróżnić trzy klasy relacji pozostających ze sobą w związku hierarchicznym. Poziomy te różną się stopniem zależności między sprzedającym a kupującym. W klasie pierwszej są to relacje najbardziej zbliżone do zależności pojawiających się w marketingu transakcji. Opierają się głównie na cenie i polegają na oferowaniu lojalnym klientom nowych, dodatkowych wartości, najczęściej o charakterze finansowym, np. zniżki, programy nagród, refundacja pewnych kosztów, prezenty. Ich istotnym mankamentem jest tu łatwość naśladowania, co utrudnia wyraźne i stałe wyróżnienie oferty na tle konkurentów.

Drugi poziom jest dodatkowo wzbogacony o relacje o charakterze społecznym, bardziej osobiste i niosące wiele przywilejów, np. oferowanie kart członkowskich, organizowanie imprez, przy których szczególnego znaczenia nabiera efektywna komunikacja, często z wykorzystaniem kanału preferowanego przez nabywcę. Na tym etapie personel banku jest zaangażowany w ciągłe pogłębianie więzi z klientem, czemu towarzyszy stała analiza potrzeb i oczekiwań oraz indywidualizacja obsługi. Należy oczywiście zaznaczyć, że tym zależnościom powinna towarzyszyć równoczesna dbałość o odpowiednią cenę i poziom obsługi, gdyż braki w tych obszarach mogą zniwelować możliwość do uzyskania przewagi.

Poziom trzeci w marketingu relacji jest poszerzony o strukturalne związki powstające między sprzedającymi a kupującymi, co skutkuje koniecznością ponoszenia dodatkowych kosztów niezbędnych np. przy wyposażeniu nabywcy

w sprzęt komputerowy czy inne elektroniczne gadzety ułatwiające korzystanie z produktów banku. Relacje te są budowane poprzez oferowanie cennej dla klienta usługi, której nie może otrzymać gdzie indziej. Dotarcie do zindywidualizowanego klienta pozwala w dużym stopniu na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, której trwałość zależy m.in. od stosowania określonych zasad przy wdrażaniu programów lojalnościowych.

Kreowaniu relacji mogą sprzyjać wszystkie działania procesu marketingowego [Grönroos, 2004, s. 99-113]. Jest to możliwe już na etapie projektowania produktu i odbywa się poprzez „wbudowanie” w jego strukturę elementów służących rozwojowi więzi, gdyż jej każdy poziom, poza rdzeniem, może sprzyjać tworzeniu relacji².

Produkt rzeczywisty może być wzbogacony o elementy, na które wpływ ma sam klient, mając tym samym poczucie „współtworzenia” swojego egzemplarza. Korzyści tu oferowane mogą mieć charakter standardowy, zdeterminowany poziomem konkurencji, jeśli jednak będą wzbogacone i rozbudowane, mogą wspierać związek banku i klienta. Działanie takie nie oznacza powstania absolutnie indywidualnego wyrobu, ale pozwala na dokonanie przez nabywcę wyboru kombinacji spośród standardowych elementów, co stwarza wrażenie, że produkt jest wytworzony na „indywidualne” zamówienie.

Bardzo duże możliwości indywidualizacji oferty daje produkt poszerzony, a wartość oferowana na tym poziomie najczęściej ma formę wzbogacającą (np. doradztwo). Obsługa specjalna może dotyczyć różnych aspektów oferty oraz różnych okresów świadczenia. Powinna w istotny sposób zwiększać korzyści, jakie otrzymuje nabywca. Szczególne znaczenie ma tu precyzyjne zidentyfikowanie poszczególnych klientów, umożliwiające zaoferowanie specjalnej, troskliwej obsługi „szytej na miarę” przez dedykowanego pracownika banku i będącej bezpośrednią odpowiedzią na specjalne wymagania i oczekiwania. Trudno wówczas o szybkie działania naśladowcze ze strony konkurencji.

Maksymalna indywidualizacja może następować na poziomie produktu potencjalnego, przybierając formę autentycznego oferowania produktu na zamówienie, kreując tym samym poczucie prawdziwej więzi i współuczestnictwa. Produkt potencjalny może być wzbogacony o dodatkowe cechy użytkowe, poszerzające dotychczasowe możliwości zastosowania go, co z reguły wiąże się ze wzrostem kosztów i w konsekwencji ze wzrostem ceny. Może to być czynnikiem ograniczającym możliwość skorzystania z oferty przez część klientów

² Rdzeń oferuje klientowi podstawowe rozwiązania wynikające z istoty wyrobu i w związku z tym jest najmniej podatny na indywidualizację.

[Otto, 2000]. Z uwagi na to możliwości oferowane w ramach tego poziomu powinny dotyczyć konsumentów już wyselekcjonowanych jako najcenniejsi dla banku.

4. Wybrane rozwiązania w ofercie banków detalicznych – czy zawsze są relacyjne?

Marketing relacji zakłada, że ofertę oraz procesy jej dostarczania dostosowuje się do konkretnego klienta, aby jak najlepiej służyły zaspokajaniu jego potrzeb. Rozwój branży informatycznej sprawił, iż wytwarzanie i dostarczanie przez bank zindywidualizowanych produktów i usług stały się możliwe. Dostępne dziś rozwiązania informatyczne umożliwiają podział rynku na coraz mniejsze segmenty, aż do najmniejszego, którym jest klient indywidualny [Storbacka, 1997, s. 479-492].

Zindywidualizowaniu obsługi klienta oraz kształtowaniu z nim relacji i powiązań, aż do osiągnięcia poziomu współpracy, służy odpowiednio prowadzona sprzedaż osobista realizowana przez pracowników o cechach i kwalifikacjach specjalnie dostosowanych do obsługi określonych grup docelowych. Taka specjalizacja personelu sprzedażowego sprzyja pełniejszemu dostosowaniu obsługi do specyficznych wymagań i oczekiwań klientów oraz zintensyfikowaniu kontaktów osobistych, pozwalając na efektywniejsze rozwiązywanie problemów i pełniejszą satysfakcję klientów banku.

Przykładem działań o wyraźnym relacyjnym charakterze jest powołanie funkcji opiekuna dla bardzo zamożnych klientów w ramach bankowości prywatnej, a coraz częściej także osobistej. Jest to powszechna praktyka w bankach detalicznych, choć personel obsługujący poszczególne dwa segmenty cechuje niejednakowy zakres uprawnień i możliwości w konstruowaniu składników oferty. Pracownik taki staje się doradcą, odpowiada za zidentyfikowanie i zebranie informacji o potencjalnych nabywcach, dostarczenie oferty, nawiązanie kontaktu, pozyskanie i utrzymanie klienta w banku. Aby jak najlepiej wypełniać te obowiązki i pobudzać relacyjność w kontaktach z klientami, pracownicy ci powinni się charakteryzować określonymi kompetencjami i umiejętnościami. Oprócz cech zawodowych, opartych na znajomości oferty, ważne są też cechy społeczne tych pracowników, ułatwiające funkcjonowanie wewnątrz zespołu doradczego. Można tu przyjąć, że jakość gwarantowana klientom ma w tym przypadku charakter funkcjonalny, jest związana z procesami i kształtowana

przez wszystkich pracowników. Stanowi to tym samym istotny aspekt relacyjnego podejścia banku wobec tych grup docelowych.

Jednocześnie należy podkreślić, że ta forma obsługi jest zarezerwowana wyłącznie dla wybranych segmentów. Tak zwani przeciętni klienci banku nie mogą liczyć na taką formę zindywidualizowanej obsługi pozwalającej optymalizować stopień zaspokojenia swoich potrzeb w procesie wymiany. Interaktywność w tej grupie docelowej jest zapewniana raczej dzięki nowoczesnym rozwiązaniom technologicznym, które jednak są odhumanizowane, a jednocześnie niejednokrotnie zbyt złożone dla części klientów banków z segmentu masowego. Tym samym rozwój oferty i form obsługi w tym kierunku nie jest do końca przejawem w pełni realizowanej relacyjności, która powinna zapewniać obustronne korzyści.

W marketingu relacji podkreśla się konieczność kształtowania produktów z wykorzystaniem uaktualnianej wiedzy o klientach, dzięki czemu mogą one być zindywidualizowane i faktycznie odpowiadać ich potrzebom [Cram, 1994, s. 19]. Dzięki nowoczesnym urządzeniom informatycznym, dającym obu stronom relacji jednakową szansę nawiązania kontaktu, możliwe jest nie tylko prowadzenie zindywidualizowanych działań marketingu, lecz także oferowanie usług we współpracy z klientem, które często są „szyte na miarę”. Umacnianie powiązań z klientami jest także podstawą **prosumpcji**, która oznacza możliwość pełnienia przez klienta podwójnej roli: producenta i konsumenta. Może to owocować pełniejszym wykorzystywaniem ich wiedzy, która stanowi ważną determinantę tworzenia innowacji dostosowanych do potrzeb klientów. Jest to kluczowe dla koncepcji marketingu relacji, gdzie klienci są nie tylko odbiorcami nowych produktów i bezpośrednimi ich użytkownikami, ale także kreatorami nowych koncepcji produktowych i technologicznych [Lettl, Gemunden, 2005, s. 340]. Wyraźne przejawy prosumpcji ponownie można dostrzec przede wszystkim na rynku klientów zamożnych obsługiwanych w ramach bankowości prywatnej. Specyfika oferty kierowanej na ten rynek nosi znamiona systemowości i w swoim założeniu zawiera daleko idącą indywidualizację jej składowych. Zaangażowanie klientów w tworzenie oferty jest też widoczne np. na platformach crowdsourcingowych, które funkcjonują w ramach mediów społecznościowych. Są one przeznaczone dla szerszego zakresu segmentów docelowych i dostępne dla klientów z rynku masowego. Pionierskim przykładem w tym zakresie jest Bank Pomysłów Banku Zachodniego WBK. Za pośrednictwem tej platformy bank zbiera cenne pomysły klientów na zmianę i rozwinięcie produktów, z których wiele udało się wdrożyć w ramach doskonalenia oferty.

Związki sieciowe w marketingu relacyjnym są wielorakie i mogą być tworzone **na zewnątrz** także z kooperantami i pośrednikami. Potwierdzeniem realizowania tych założeń jest np. współpraca nawiązywana między bankami a sieciami handlowymi. Współpraca taka w modelu partnerskim, gdzie bank ponosi ryzyko całej operacji i koszty inwestycji, przyjmuje postać tzw. McBanków, czyli małych placówek usytuowanych w supermarketach i galeriach handlowych. Większy zakres współpracy i korzyści daje model joint venture, gdzie bank i sieć inwestują oraz ponoszą wspólnie ryzyko, dzieląc zyski według udziałów w inwestycji. Przykładem jest tu tworzenie przez sieci handlowe własnych banków, tak jak postąpiła sieć Tesco, inicjując we współpracy z Meritum Bankiem (po połączeniu w maju 2015 r. z Alior Bankiem) działanie Tesco Finance. Wysoki stopień zaangażowania banków i sieci handlowych występuje też przy wydawaniu kredytowych kart co-brandowych, gdzie partnerami mogą też być stacje paliw, media, sieci komórkowe czy inni partnerzy finansowi.

Ważną przesłankę tworzenia długoterminowych związków banku z klientami stanowią **innowacje**. Zgodnie z koncepcją marketingu relacji innowacje oceniane z punktu widzenia klientów dostarczają im nowych wartości poprzez tworzenie nowych produktów, technologii, podejść i systemów w taki sposób, aby zwiększać poziom satysfakcji i lojalności [Dobiegała-Korona, 2010, s. 230-231]. Cechuje je często wysoki stopień zaawansowania technologicznego (w szczególności w dziedzinie technik informatycznych i telekomunikacyjnych), a przy ich kreowaniu banki używają nowych, wyrafinowanych technik projektowania. W przypadku nowoczesnych technologii informatycznych są one intensywnie wykorzystywane przez banki dla unowocześniania dotychczasowych produktów i wprowadzania innowacji zarówno dla klientów z segmentu masowego, jak i tych bardzo zamożnych. Przyczyniają się one też do zwiększenia możliwości komunikacyjnych banków, wspierają przetwarzanie danych, przechowywanie informacji oraz ciągle wzbogacanie wiedzy o kliencie.

Coraz powszechniejsze wśród banków jest oferowanie klientom **aplikacji na tablety lub smartfony** z możliwością wysyłania przelewów na numer komórkowy lub adres e-mail. [www 3]. Przykładem może być aplikacja Pekao24 na tablety, która zawiera podstawowe funkcje transakcyjne, pozwalające na codzienne „bankowanie”, w tym uzyskanie informacji o operacjach na rachunku, wykonywanie przelewów, zakładanie lokat czy sprawdzanie salda posiadanych produktów. Jej drugą funkcją aplikacji jest manager finansowy oparty na module PFM (Personal Financial Management), czyli narzędzie do zarządzania domowym budżetem. Grupuje ono automatycznie wydatki klienta i pokazuje je w jednej z kilku kategorii [www 5]. Aplikacje takie dodatkowo pozwalają też utrzymy-

wać kontakt z klientem w czasie rzeczywistym i dzięki opcjom geolokalizacji informować go o dodatkowych promocjach czy ofertach specjalnych, które klient dosłownie mija, przechodząc obok placówek bankowych lub handlowych. Jeszcze dalej poszedł Idea Bank, który wprowadził w pełni nowatorskie rozwiązanie w postaci mobilnych bankomatów na kółkach. Na ulicę kilku polskich miast wyjechały samochody Idea Banku, w których można wpłacać i wypłacać gotówkę. Za pomocą aplikacji na smartfon klient może taki „bankomat na kółkach” wezwać pod wskazany przez siebie adres, podobnie jak zamawia się taksówkę.

Przykładem innowacji w ofercie kartowej banków dla rynku klientów masowych może być MasterCard Display Getin Banku – karta z miniaturowym wyświetlaczem, na którym jest pokazywany aktualny stan konta posiadacza oraz różne komunikaty od banku. Może ona także służyć jako token do potwierdzania transakcji w bankowości internetowej, zastępując SMS-y czy tradycyjne zdrapki [www 1]. Z kolei Idea Bank, obsługując zamożnych klientów, wprowadził na rynek pierwszą na świecie metalową kartę kredytową o nieregularnym kształcie, który przypomina klucz. Karta Master Key World Elite MasterCard ma bardzo ekskluzywny charakter i jest oferowana najzamożniejszym kontrahentom, dlatego też nie zawiera górnego limitu zadłużenia. Jej użytkownik, oprócz prestiżu, otrzymuje możliwość korzystania z licznych przywilejów [www 2].

Tego typu oferta, uwzględniająca potrzeby już wszystkich segmentów docelowych, ma niewątpliwie relacyjny charakter, gdyż opiera się na intensyfikacji kontaktów trafiających do celowo zidentyfikowanych klientów, o których bank może na bieżąco gromadzić informacje. Poza tym daje to też gwarancję zindywidualizowanej i interaktywnej komunikacji.

Wspomniany Idea Bank stworzył też ciekawą innowację przeznaczoną dla przedsiębiorców, która nie ma jak na razie odpowiednika na rynku. Idea Hub to nietypowo zaaranżowana przestrzeń przeznaczona do co-workingu. Klienci banku mogą się tam wybrać, aby popracować, spotkać się z kontrahentem albo skorzystać z uprzednio zarezerwowanej sali konferencyjnej. Sala jest wyposażona w Wi-Fi, sprzęt elektroniczny i biurowy (m.in. drukarka), można tam także dostać darmową kawę oraz aktualną prasę. To wygodne rozwiązanie dla małych i średnich firm, które nie zawsze dysponują własnymi pomieszczeniami biurowymi [www 4]. Rozwiązanie takie jest bliskie tworzeniu relacji na trzecim poziomie, gdzie w marketingu relacji pojawiają się związki o charakterze strukturalnym.

Jednocześnie część produktów bankowych opiera się na **rozwiązaniach, które przerastają realne potrzeby klientów**. Są one efektem wyścigu technologicznego banków i są bliższe realizacji założeń orientacji na produkt, gdzie

przyjmuje się, że konsumenci przy danej cenie dążą do zakupu dóbr i usług o najwyższej jakości, które będą wyposażone w różne wyszukane cechy oraz dodatkowe funkcje [Żurawik, 1996, s. 31]. W efekcie podmioty przyjmujące taką koncepcję działania kładą główny nacisk na podniesienie jakości oferty, nie zawsze uwzględniając przy tym w pełni oczekiwania klientów. Może to skutkować marnotrawieniem środków na wprowadzanie zbędnych udoskonaleń, bez realnego zapotrzebowania ze strony klientów, którzy albo nie chcą, albo nie potrafią z nich korzystać. Przykładem mogą tu być samoobsługowe oddziały Getin Bank, które powstały w kilku największych galeriach handlowych (np. w Warszawie i Katowicach). Getin Point, który z założenia miał pozwalać klientom na samodzielne korzystanie z jego funkcjonalności (a dla banku przynieść redukcję kosztów obsługi), wymagał w początkowym okresie dodatkowo pracowników banku. Byli oni niezbędni, aby wytłumaczyć klientom sposób działania i pomóc w skorzystaniu z tej innowacji. Podobnie rzecz się ma z płatnościami NFC wdrożonymi przez banki. Skala zainteresowania i ich wykorzystania przez klientów indywidualnych wcale nie jest taka duża, jak oczekiwały banki.

Wprowadzane przez banki innowacje produktowe są też często popierane **agresywnymi działaniami promocyjnymi, które mają wspierać twardą sprzedaż**, a nie optymalne zaspokojenie potrzeb klientów. Aktywność tego typu również odbiega zdecydowanie od założeń marketingu relacyjnego opartego na relacji „win-win”. Dzieje się tak np. w przypadku kredytów z „innowacyjnymi” formułami naliczania odsetek, czemu towarzyszy intensywna, przyjazna kampania mająca zachęcać do skorzystania z oferty, podczas gdy realnie korzyści nie są dla klienta aż tak atrakcyjne, jak przedstawia komunikat reklamowy. Podobne uwagi można sformułować w przypadku modyfikowanych formuł lokat bankowych. Działania tego typu świadczą o stosowaniu podejścia zdecydowanie bliższego założeniom marketingu transakcyjnego nastawionego na ciągłe zdobywanie nowych klientów i realizację kolejnych transakcji sprzedaży.

Podsumowanie

Banki mają szczególne możliwości i powody, aby zaadaptować koncepcję marketingu relacyjnego. Potrzeby finansowe klientów ulegają modyfikacjom na kolejnych etapach cyklu życia, a oni sami zgłaszają coraz częściej zindywidualizowane oczekiwania. Dodatkowo wzrósł poziom ich świadomości rynkowej, a w konsekwencji także wymagania. Z tego względu banki, dążąc do zapewnienia klientom szerokiego zakresu korzyści, wykorzystują w tym celu indywidua-

lizację oferty, współpracę w ramach sieci i aktywną politykę innowacyjną. Ma to służyć jak najlepszemu zaspokojeniu potrzeb. Z tego też względu w działaniach banków wiele aktywności jest zbieżnych z założeniami paradygmatu relacyjnego, choć ocena nie zawsze może być w pełni jednoznaczna.

Spełnianie wymogów marketingu relacyjnego widać zdecydowanie wyraźniej w ofercie i procedurach obsługi klientów zamożnych. W przypadku klientów masowych aktywność tego typu koncentruje się często na unowocześnionych rozwiązaniach tworzonych przy współpracy w ramach sieci, np. z hipermarketami. Jednocześnie aktywność banków w zakresie wykorzystania nowości technologicznych okazuje się niekiedy źródłem wprowadzania innowacji sztucznych, które służą głównie interesom banków, a nie realnym potrzebom grup docelowych. Można to wówczas uznać za przejaw regresu do orientacji na produkt.

Literatura

- Berry L.L. (1983), *Relationship Marketing* [w:] L.L. Berry, G.L. Shostack, G.D. Upah (eds.), *Emerging Perspectives of Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL.
- Berry L.L., Parasuraman A. (1991), *Marketing Services: Competing Through Quality*, Free Press, New York.
- Cram T. (1994), *The Power of Relationship Marketing*, Pitman Publishing, London.
- Dobiegała-Korona B. (2010), *Strategie innowacji w budowie kapitału klienta* [w:] B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Poltext, Warszawa.
- George W. (1990), *Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-conscious Employees at Every Level*, "Journal of Business Research", Vol. 20, No. 1.
- Gordon I. (1999), *Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever*, John Wiley and Sons Publishers.
- Grönroos Ch. (1994), *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*, "Management Decision", Vol. 32, Iss. 2.
- Grönroos Ch. (1997), *Value-Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies*, "Journal of Marketing Management", Vol. 13.
- Grönroos Ch. (1999), *Relationship Marketing: Challenges for the Organization*, "Journal of Business Research", Vol. 46.
- Grönroos Ch. (2004), *The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value*, "Journal of Business & Industrial Marketing", Vol. 19, Iss. 2.

- Gummeson E. (2002), *Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management*, Butterworth-Heinemann.
- Jaworski W.L., red. (1998), *Współczesny bank*, Poltext, Warszawa.
- Kotler Ph. (1991), *Marketing Management*, Prentice Hall, Englewoods Cliffs.
- Kieźel M. (2005), *Marketing relacyjny w sektorze banków detalicznych*, AE, Katowice.
- Lettl Ch., Gemunden H.G. (2005), *The Entrepreneurial Role of Innovative Users*, "Journal of Business & Industrial Marketing", Vol. 20, Iss. 7.
- Otto J. (2000), *Produkt relacyjny*, „Modern Marketing”, Vol. 4.
- Payne A. (1996), *Marketing uslug*, PWE, Warszawa.
- Storbacka K. (1997), *Segmentation Based on Customer Profitability – Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases*, "Journal of Marketing Management", Vol. 13.
- Vavra T.G. (1994), *The Database Marketing Imperative*, "Marketing Management", Vol. 2(1), s. 47-57.
- Żabiński L. (2000), *Obrazy marketingu w jego paradygmatach* [w:] K. Mazurek-Lopacińska, A. Styś (red.), *Marketing przelomu wieków*, Jelenia Góra.
- Żurawik B. (1996), *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- [www 1] <https://www.getinbank.pl/klienci-indywidualni/oferta/karty/karta-debetowa-mastercard-display> (dostęp: 17.04.2017).
- [www 2] <https://masterkey.lionsbank.pl/> (dostęp: 17.04.2017).
- [www 3] <http://natemat.pl/125031,innowacje-w-dziedzinie-bankowosci-elektronicznej> (dostęp: 17.04.2017).
- [www 4] <https://www.ideabank.pl/idea-hub> (dostęp: 17.04.2017).
- [www 5] <http://prnews.pl/hydepark/bank-pekao-udostepnil-aplikacje-na-tablety-z-managerem-finansow-6551885.html> (dostęp: 17.04.2017).

RETAIL BANKS OFFERS IN THE CONTEXT OF RELATIONSHIP MARKETING – DEVELOPMENT OR REGRESS?

Summary: The paper presents the retail banks offers in the context of relationship marketing requirements. Author used secondary sources from the sector and analyzed the literature of the subject matter to explain the basic categories. It has been found that many banks' activity corresponds to a relational paradigm, especially in the services and offers for the affluent clients. For mass customers, activity is often focused on innovation and networking solutions (including e.g. hypermarkets). However, the evaluation can't be always clear. Some advanced technological innovations serve primarily the interests of banks. Sometimes it doesn't take into account the real needs of customers. This can be seen as a regression toward the product orientation or transactional marketing orientation.

Keywords: relationship marketing, retail banks, innovations.