

**Katarzyna Walkowiak-Markiewicz**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## **INNOWACJE W MARKETINGU BANKOWYM W OBLICZU DYNAMICZNYCH ZMIAN RYNKU. WYBRANE ASPEKTY**

**Streszczenie:** Niniejszy artykuł porusza ważne kwestie, którymi w warunkach rosnącej konkurencji na rynku bankowym i dynamicznego rozwoju nowoczesnej technologii stają się innowacje w marketingu. Na szczególną uwagę zasługują takie aspekty, które pozwalają bankom wyróżnić się na rynku. Wśród opisanych przez autorkę innowacji znalazło się między innymi nowe, innowacyjne podejście do segmentacji w sektorze bankowym. Banki zaczynają bowiem dokonywać segmentacji, bazując już nie na cechach demograficznych i ekonomicznych klientów, takich jak dochód, wysokość wpływów na konto, ale skupiają się na identyfikacji motywów zachowania klientów. Dzięki temu nowemu podejściu do segmentacji banki z jednej strony docierają do zupełnie nowych, nieobsługiwanych wcześniej segmentów klientów, a z drugiej – lepiej zaspokajają potrzeby klientów już istniejących, co jest możliwe dzięki zrozumieniu tych motywów.

Presja otoczenia rynkowego w sektorze bankowym spowodowała, że banki zmuszone są do dbania o posiadanych już klientów. Ta dbałość o istniejących klientów sprowadza się do wdrażania przez banki dwóch innowacyjnych procesów: procesu zarządzania doświadczeniami klientów oraz mierzenia i wdrażania programu Net Promotor Score (NPS), które zostały opisane w niniejszym artykule. Ponadto aby się wyróżnić, banki sięgają po znane postaci w swoich reklamach. Są to nie tylko polscy aktorzy, piosenkarze, znane osoby z telewizji, ale także postaci z zagranicy. Dowodem na to, że taka strategia promocyjna jest dla banków opłacalna, świadczą między innymi wyniki sprzedażowe banków osiągnięte, w czasie trwania i po zakończeniu kampanii telewizyjnych z udziałem tych osób.

**Słowa kluczowe:** innowacje w marketingu bankowym, segmentacja oparta na motywach zachowań konsumentów, zarządzanie doświadczeniami klienta, Net Promotor Score program (NPS), momenty prawdy, czyli zdarzenia krytyczne w kontaktach z bankiem.

### **Wprowadzenie**

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie innowacyjnych rozwiązań marketingowych stosowanych przez banki komercyjne oraz zmiany podejścia do klienta w kontekście wzrostu jego wymagań, które przyczyniają się do zdobycia przez konkretny bank przewagi i wyróżnienia się na rynku.

Rozważania w niniejszym artykule ograniczono do grupy banków komercyjnych<sup>1</sup>, ponieważ są to banki wyraźnie różniące się od banków spółdzielczych<sup>2</sup> czy banku centralnego<sup>3</sup>. Różnice te dotyczą między innymi potencjału rynkowego, zakresu samodzielności finansowej i decyzyjnej oraz rodzajów i charakteru ryzyka, które mają wpływ na funkcjonowanie banków [Baka 1998, s. 10].

Rynek usług bankowych w Polsce w ciągu ostatnich lat przechodził wiele dynamicznych zmian. Wśród aktualnych trendów na tym rynku wymienić należy wzrost wymagań klientów, którzy coraz aktywniej korzystają z usług banków, standaryzację usług oraz globalizację. Globalizacja przejawia się w coraz większym wpływie zagranicznych banków na rozwój tego sektora. Standaryzacja usług bankowych jest możliwa dzięki wykorzystaniu nowych technologii przez banki. Jej efektem jest coraz większe upodabnianie się do siebie banków między innymi pod względem oferty produktowej. Wzrost wymagań klientów przejawia się w oczekiwaniu przez nich wyższego standardu obsługi i indywidualnego podejścia. Zindywidualizowaniu obsługi nabywcy przypisuje się nadzwyczajne znaczenie w obszarze działań marketingu relacyjnego, który w sektorze bankowym ewoluuje w kierunku zarządzania doświadczeniami klientów ze współpracy z bankami.

Rywalizacja o pozycję między bankami sprawia, że bardzo ważnymi narzędziami konkutowania na tym rynku i uzyskiwania przewagi konkurencyjnej stały się: segmentacja<sup>4</sup> klientów oparta na ich zachowaniach, dbałość o dotychczasowych klientów poprzez zarządzanie ich doświadczeniami oraz oryginalny sposób komunikowania się z klientami oparty na emocjach.

## 1. Innowacyjne podejście do segmentacji w sektorze bankowym

Wraz ze wzrostem poziomu wiedzy klientów na temat bankowości oraz wzrostem ich wymagań kluczową rolę dla działania banku ma trafnie dokonana seg-

---

<sup>1</sup> Wśród banków komercyjnych wyróżnia się banki operacyjne (depozytowo-kredytowe, inwestycyjne i uniwersalne) i banki specjalistyczne (hipoteczne oraz towarzystwa kredytowe i regionalne); celem ich działania jest dążenie do zaspokojenia potrzeb klientów w zakresie usług bankowych przy równoczesnym dążeniu do uzyskania zysku.

<sup>2</sup> Banki spółdzielcze, choć po 1989 roku stały się bankami uniwersalnymi ze wszystkimi wynikającymi z tego konsekwencjami, różnią się od banków komercyjnych przede wszystkim skalą działania i zakresem świadczonych usług. Mają charakter lokalny i prowadzą działalność w powiecie, w którym się znajdują.

<sup>3</sup> Bank centralny jest regulatorem całego obiegu pieniężnego wewnątrz kraju i równowagi bilansu płatniczego oraz bankiem państwa w zakresie udzielania kredytów dla rządu, obsługi długu państwowego i obsługi kasowej budżetu.

<sup>4</sup> Nie ma możliwości stworzenia idealnej segmentacji w sektorze bankowym. Banki, jeśli nawet dokonują segmentacji klientów, to odbywa się to głównie w celu podjęcia działań aktywizujących sprzedaż konkretnych produktów. Każdorazowo kryteria segmentacji są zmieniane w zależności od potrzeb banków i rodzajów sprzedawanych produktów.

mentacja. Segmentacja, czyli podział klientów na względnie jednorodne grupy, charakteryzujące się podobnymi potrzebami i oczekiwaniami [Smith 1989, s. 3–8], w wielu bankach posłużyła jako punkt wyjścia do wprowadzania na rynek nowych produktów i specjalnych ofert oraz zróżnicowania poziomu obsługi dla wyodrębnionych grup klientów. Spowodowała to zarówno presja otoczenia rynkowego, jak i potrzeba osiągania wysokich zysków przez banki [Żurawik i Żurawik 1995, s. 118].

Do przeprowadzenia segmentacji należy przyjąć ściśle określone kryteria. W bankowości mogą nimi być na przykład [Styś 1996, s. 91]:

- kryteria ekonomiczne, czyli poziom dochodów,
- kryteria socjo- i psychograficzne, czyli charakter wykonywanej pracy, stosunek do ryzyka, pieniędzy i technologii informatycznej (bankowość elektroniczna),
- kryteria demograficzne,
- kryteria istotnych potrzeb związanych z pieniędzmi (oszczędzanie, kredytowanie, inwestowanie w fundusze inwestycyjne itp.).

Główne kryteria stosowane od wielu lat przez banki w procesie segmentacji to kryteria [Foss i in. 2005, s. 13]: geograficzne (wielkość miejscowości zamieszkania, region), demograficzne (wiek, płeć, wielkość gospodarstwa domowego), ekonomiczne (dochód klienta, miesięczne wpływy na konto) oraz zakres korzystania z usług bankowych.

Z perspektywy czasu stosowanie tych kryteriów okazało się niewystarczające z uwagi na pokrywanie się wyodrębnionych segmentów oraz nie zawsze celne adresowanie przez banki określonych produktów do konkretnych grup klientów.

W związku z powyższym zaczęto poszukiwać nowych kryteriów, które pozwoliłyby precyzyjniej określić te segmenty klientów, które zapewniają bankom zwrot poniesionych nakładów, oraz te, w odniesieniu do których banki w mniejszym stopniu mogłyby koncentrować się na podnoszeniu jakości obsługi. Od niedawna obserwuje się nowe, innowacyjne podejście do segmentacji w sektorze bankowym – banki zaczynają dokonywać segmentacji, bazując na identyfikacji motywów określonych zachowań klienta oraz podświadomych oczekiwań wobec banku.

W procesie segmentacji klientów indywidualnych i instytucjonalnych banki zaczynają wykorzystywać model censydiam, który zakłada, że wszystkie zachowania konsumenckie, w tym zachowania klientów banków, są sterowane przez pragnienie zaspokojenia podstawowych potrzeb, które mają swoje źródło w podświadomości [Ohme i in. 2009, s. 142].

Model ten pozwala na głęboką eksplorację motywacji klientów bankowych, dzięki czemu banki mogą zaadresować odpowiednie portfolio produktów do określonych klientów i zaprojektować spójną i efektywną strategię komunikacji zarówno dla całego banku, jak i poszczególnych usług. Dzięki takiemu innowa-

cyjnymu podejściu banki starają się stworzyć emocjonalny związek z określoną grupą docelową [Falkowski i Tyszka 2001, s. 82], (np. Alior utożsamiany jest z wyższą kulturą bankowości).

Ponieważ według niektórych autorów [Ohme i in. 2009, s. 142] aż 80% ludzkich zachowań wytłumaczalne jest przez podświadomość, w modelu censydiam, w celu dokonania segmentacji klientów, uwzględnia się: poziom emocji mierzony sposobem, w jaki ludzie radzą sobie z napięciami, które wynikają z niespełnionych potrzeb (oś pionowa modelu) oraz wymiar społeczny mierzony sposobem, w jaki ludzie radzą sobie z otoczeniem społecznym (oś pozioma modelu).

W zależności od tego, w której części modelu klasyfikujemy klienta banku, biorąc po uwagę jego emocje oraz wymiar społeczny, wyróżniamy sześć segmentów klientów indywidualnych w polskim sektorze bankowym<sup>5</sup>:

1. Bezpieczeństwo – segment najbardziej liczny, stanowiący blisko 40% klientów bankowych. Dla przedstawicieli tego segmentu idealny bank ma przede wszystkim zapewniać bezpieczeństwo i spokój, na których budować można poczucie kontroli i niwelować zagrożenia powodowane nagłymi sprawami.
2. Odpowiedzialność – segment drugi pod względem wielkości, stanowiący ponad 1/3 wszystkich klientów banków. Segment ten postrzega bank jako ostoję bezpieczeństwa, która pozwala być przekonanym o własnym zorganizowaniu i o kontrolni nad finansami firmy. Pragmatyczne i rzeczowe podejście od bankowości służyć ma zbudowaniu odpowiedzialności za los firmy i pracowników.
3. Indywidualizm – segment obejmujący 10% klientów bankowych. Przedstawiciele tego segmentu w kontaktach z bankiem lubią poczuć się wyjątkowo, dzięki docenieniu ich dojrzałości i okazaniu szacunku. Co więcej, mają poczucie odpowiedzialność i dominację nad innymi. W bankowości szukają oni rozsądku, bezpieczeństwa oraz kompetencji.
4. Bez troska – czwarty pod względem wielkości segment, poszukujący w bankowości pewnej dozy odwagi i przebojowości pozwalającej klientom na bez troskę i zapomnienie o tej sferze życia. Dzięki temu dążeniu do pewnego odcięcia się od tak przyziemnych kwestii przedstawiciele tego segmentu chcieliby poczuć się zrelaksowani i spokojni ze względu na poczucie bezpieczeństwa.
5. Statut – ten jeden z dwóch najmniejszych segmentów klientów (podobnie jak segment dynamizm i swoboda), poszukuje w banku potwierdzenia własnego

---

<sup>5</sup> Segmentacji dokonano na podstawie badań marketingowych przeprowadzonych na reprezentatywnej próbie 3000 klientów indywidualnych oraz osób prowadzących działalność gospodarczą w lipcu 2010 roku. To ogólnopolskie badanie realizowane było na zlecenie jednego z największych polskich banków przez agencję badawczą Synovate.

statusu i wysokiej pozycji. W kontaktach z bankiem wymaga szacunku, szuka poczucia bycia ważnym, a nawet lepszym od innych.

6. Dynamizm i swoboda to drugi z najmniejszych segmentów, charakteryzujący się swobodnym podejściem do bankowości pozwalającym na beztraskie korzystanie z oferowanych usług i produktów bankowych. Jednocześnie ceni on rozwiązania będące wyzwaniem i wprowadzające element dynamizmu i działania.

Na podstawie badania można wnioskować, że istnieje pewna grupa cech wspólnych dla wszystkich wyodrębnionych segmentów, ważnych w kontekście podejmowanych decyzji zakupowych. Są to cechy mające fundamentalne znaczenie dla bankowości.

Jak wynika z badań, wśród generycznych cech kategorii, stanowiących fundamentalne znaczenie dla bankowości, najczęściej wymienianymi przez klientów są korzyści emocjonalne, czyli satysfakcja i osobowość. Cechy banku mające fundamentalne znaczenie dla klientów i decydujące o ich satysfakcji to: poczucie bezpieczeństwa, poczucie kontroli, poczucie dobrego zorganizowania, poczucie spokoju, poczucie bycia kompetentnym i odpowiedzialnym. Cechy funkcjonalne banku istotne dla klientów to przede wszystkim: nieskomplikowane, przejrzyste procedury, brak opłat za prowadzenie konta, darmowe przelewy, brak opłat za wypłaty z bankomatów, kompetentny personel, duża liczba oddziałów oraz szybka obsługa.

Segmentacja oparta na motywach znajduje coraz szersze zastosowanie wśród banków [Parker 2009, s. 86]. Po pierwsze, ułatwia poznanie potrzeb i oczekiwań klienta, zmieniających się z w różnych fazach cyklu życia. Poznanie tych potrzeb pozwala bankom efektywnie nimi zarządzać, czego przejawem może być tworzenie zrozumiałej dla wszystkich klientów organizacji pracy oddziałów w zakresie sprzedaży oraz jasne sformułowanie obowiązków i zadań pracowników bezpośrednio obsługujących klientów tworzących wyróżnione segmenty. Po drugie, odgrywa ważną rolę w wypracowaniu strategii postępowania pracowników banku wobec poszczególnych grup klientów oraz pozwala na przygotowanie odpowiednich technik i taktyk stosowanych w kontaktach z klientami. Efektem tego jest budowanie bezpośrednich i jednocześnie efektywnych relacji ze swoimi klientami oraz tworzenie innowacyjnych rozwiązań w zakresie oferty produktowej dla klientów tworzących odmienne segmenty. I wreszcie po trzecie, segmentacja oparta na motywach pozwala w odpowiedni sposób komunikować się z klientem, wykorzystując w procesie sprzedaży argumenty ważne dla poszczególnych segmentów klientów.

Nowe, innowacyjne podejście do segmentacji pozwala bankom z jednej strony pozyskiwać zupełnie nowe grupy, klientów, a z drugiej – lepiej zaspokoić potrzeby klientów już istniejących dzięki zrozumieniu ich motywów zachowań. Ponieważ skutek presji otoczenia rynkowego szczególnie ważna jest dbałość

o posiadanych już klientów, w działaniach marketingowych banków pojawia się wiele innowacyjnych rozwiązań, które dotyczą zarówno sfery produktowej, relacji z klientem, sposobów badania potrzeb klienta, jak i wykorzystywania w działaniach banku nowych mediów oraz działań reklamowych pozwalających wyróżnić się na rynku.

Ta dbałość o istniejących klientów sprowadza się do wdrażania przez banki dwóch innowacyjnych procesów: procesu zarządzania doświadczeniami klientów oraz mierzenia i wdrażania programu Net Promotor Score (NPS).

## **2. Zarządzanie doświadczeniami klientów – istota i narzędzia**

Wyzwaniem dla banków komercyjnych, oferujących bardzo różnorodne usługi, zaspokajających potrzeby bardzo wielu klientów (w tym tych najbardziej wymagających,) jest skupianie się ich pracowników na tych sytuacjach i zachowaniach, które najmocniej przekładają się na satysfakcję klientów. Ważne w tym procesie jest doprowadzenie do takiej sytuacji, aby pracownicy oddziałów konkretnego banku, infolinii, centrów komunikacji z klientem oraz pracownicy poszczególnych jednostek odpowiedzialnych za rozwój produktów i sprzedaż usług bankowych potrafili wśród dotychczasowych klientów zidentyfikować klientów zadowolonych i tych najbardziej niezadowolonych.

Zaznaczające się na rynku bankowym tendencje, o których wspomniano we wprowadzeniu do niniejszego artykułu, powodują, że w sektorze usług bankowych wzrasta znaczenie relacji firmy z klientem. Wzrost wymagań klientów przejawia się między innymi w oczekiwaniu przez nich wyższego standardu obsługi i indywidualnego podejścia. Temu zindywidualizowaniu obsługi nabywcy przypisuje się nadrzędne znaczenie w obszarze działań marketingu relacyjnego. Twórca definicji [Berry 1983, s. 25–28] określa marketing relacyjny jako tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem, a pozyskiwanie nowego klienta uznaje się jedynie za pierwszy krok w tym procesie. Definicja ta nie uwzględnia jednak wszystkich aspektów marketingu relacyjnego, które wprowadzają inni autorzy [Christopher, Payne i Ballantyne 1991, s. 3–5]. Po pierwsze, firmy zmieniają sposób postrzegania swoich relacji z klientem. Podstawą utrzymywania długotrwałych relacji z klientem jest partnerstwo, a nie koncentrowanie się na pojedynczej transakcji. Ponadto w ramach koncepcji marketingu relacyjnego przyjmuje się, że osiągnięcie celów przez firmę usługową, w tym również bank, wymaga aktywności na różnych rynkach, takich jak: rynek dostawców, potencjalnych pracowników firmy, rynek pośredników i rynek wpływowych instytucji [Payne 1996, s. 261].

Aby zbudować niepowtarzalne doświadczenie klientów i odróżnić się od konkurencji, banki na świecie i w Polsce zaczynają wdrażać proces zarządzania

doświadczeniami swoich klientów (*customer experience management*) [Shaw i Ivens 2004, s. 2]. Zarządzanie doświadczeniami klienta jest metodą mającą na celu zwiększenie lojalności klientów oraz liczby kupowanych w jednej firmie produktów [Thompson 1995, s. 8].

Czynniki wpływające na lojalność klientów dokonujących zakupów różnych kategorii produktów i usług zidentyfikowane zostały podczas ogólnoswiatowych badań przeprowadzonych w 2006 roku<sup>6</sup> przez CRM Guru.com [Thompson 1995, s. 8].

Wśród najważniejszych czynników mających generalnie wpływ na lojalność konsumentów znalazły się w kolejności od najważniejszego: produkt lub usługa (dla 84% respondentów czynnik ten jest istotny), umiejętności sprzedażowe (66%), proces zakupu (62%), obsługa i wsparcie pracowników firmy (58%) oraz komunikacja.

Szczegółowa analiza wyników na poziomie poszczególnych branż wskazuje, że waga czynników wpływających na poziom lojalności klientów jest bardzo różna. W sektorze bankowym czynnikiem w największym stopniu wpływającym na lojalność klientów jest jakość obsługi przez pracowników oddziałów banków oraz jakość systemów bankowych, takich, jak: Internet, telefon, SMS (81% klientów uważa ten czynnik za bardzo ważny lub ważny). Jest to czynnik zdecydowanie ważniejszy niż jakość i cechy samej usługi bankowej (odpowiednio 75%) oraz jej cena (31%).

Proces efektywnego zarządzania doświadczeniami klienta powinien rozpoczynać się w banku od zdefiniowania tzw. „momentów prawdy” (*moments of truth*) [Smith i Wheeler 2002, s. 34], czyli zdarzeń krytycznych występujących na linii klient-bank, w największym stopniu wpływających na wzrost lub spadek lojalności klienta wobec banku (ten wpływ może być zarówno pozytywny, jak i negatywny). Oprócz poziomu ważności samego zdarzenia krytycznego ważne jest również określenie częstotliwości jego występowania.

Momenty prawdy w bankach identyfikowane są w wyniku przeprowadzanych kompleksowo badań marketingowych. Badania te, których celem jest wyłonienie zdarzeń krytycznych, ważnych z punktu widzenia budowania relacji klientów z bankiem, powinny składać się z dwóch etapów: części jakościowej i ilościowej. Badania jakościowe to przede wszystkim analiza źródeł własnych banku, czyli tzw. *desk research*. Wśród analizowanych informacji są najczęściej wyniki badań satysfakcji klientów (badania *customer satisfaction index*, tzw. CSI), wyniki badań Mystery Shopping oraz analiza reklamacji otrzymywanych

---

<sup>6</sup> Badania realizowane były w kwietniu 2006 roku przez CRM Guru. Metoda – ankieta internetowa. Próba badawcza ogólnoswiatowa: 600 respondentów (30% – Europa, 50% – Ameryka Północna i Południowa, 20% – kraje azjatyckie). Respondentami były osoby w wieku 20–60 lat, z minimum średnim wykształceniem. Wypełniono 2000 kwestionariuszy oceniających doświadczenia ankietowanych we współpracy z firmami z dwunastu branż, w tym z bankowością.

od klientów. Ponadto na tym etapie przeprowadza się zwykle – najczęściej w formie wywiadów pogłębionych (*indepth interviews* – IDI) – badanie pracowników banku bezpośrednio zaangażowanych w obsługę klienta oraz badanie wybranych klientów banku, realizowane w formie zogniskowanych wywiadów grupowych (fokusów).

Na podstawie wniosków z badania jakościowego buduje się narzędzie, które zostaje wykorzystane w badaniu ilościowym, realizowanym najczęściej przez telefon lub Internet (próba klientów jest w tym badaniu zazwyczaj ogólnopolska, kontrolowana ze względu na region banku oraz segment, do którego należy klient).

Na podstawie badań ilościowych określa się ważność poszczególnych obszarów – momentów prawdy, w kontekście potrzeb i oczekiwań klientów banku oraz identyfikuje się listę zdarzeń pozytywnych i negatywnych [Schmitt 2006, s. 8].

Poniżej przedstawiono przykładowe wyniki badania momentów prawdy realizowane przez jeden z czołowych polskich banków, dzięki którym zidentyfikowano najważniejsze problemy w relacjach bank-klient, wymagające poprawy i określono kluczowe działania, które należy w banku podjąć, koncentrując się na tych obszarach, które są dla klientów bardzo ważne i wymagają największej poprawy. Kluczowym zadaniem, na którym powinien skupić się bank dysponujący wynikami takich badań, powinno być wyeliminowanie braków, na przykład w ofercie, procesie świadczenia usługi, w obsłudze, które klienci uznali za bardzo ważne, i jednocześnie które powodują największe niezadowolenie.

Bazując na wynikach badania, banki dla każdego z kluczowych momentów prawdy określają listę zachowań i działań pracowników, dzięki którym klient nie będzie niezadowolony [Shaw 2007, s. 5] oraz listę zachowań generujących szczególnie pozytywne doświadczenia klientów. Aby określić potencjał, jaki generują określone sytuacje, które spotykają klientów we współpracy z bankiem, wykorzystuje się doświadczenia najskuteczniejszych doradców i wdraża najlepsze praktyki. W tym celu banki zaczynają regularnie mierzyć poziom satysfakcji klientów w rozbiciu na poszczególnych pracowników – doradców. Szukają szczególnych umiejętności i zachowań, którymi charakteryzują się najlepsi sprzedawcy usług bankowych po to, aby tworzyć na podstawie ich doświadczeń standardy obsługi klienta i powielać je w instytucji finansowej.

Bardzo ważnym elementem zarządzania doświadczeniami klientami w konkretnym banku jest monitorowanie sytuacji w bankach konkurencyjnych, szczególnie tych najlepszych na rynku, czyli liderów w zakresie obsługi klienta. Coraz bardziej popularne wśród banków w Polsce staje się przeprowadzanie regularnych badań *mystery shopping*, które umożliwiają określenie poziomu wdrożonych standardów obsługi klientów oraz zidentyfikowanie silnych i słabych stron obsługi u konkurentów.



**Zdarzenia negatywne zidentyfikowane w badaniach tzw. „momentów prawdy”**

Zdarzenia negatywne zidentyfikowane w badaniach

<p><b>A: Bardzo ważne i wymagają dużej poprawy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zbyt niskie oprocentowanie lokaty (lokata)</li> <li>➤ Brak możliwości negocjowania oprocentowania lokaty (lokata)</li> <li>➤ Zła organizacja pracy w oddziale (oddział)</li> <li>➤ Podniesie kosztów korzystania z usług (ogólny)</li> <li>➤ Duża liczba dokumentów niezbędnych do otrzymania kredytu hipotecznego (k. hipoteczny)</li> <li>➤ Podniesienie kosztów korzystania z konta (konto)</li> <li>➤ Podniesienie opłaty za korzystanie z karty kredytowej (k. kredytowa)</li> </ul>	<p><b>C: Bardzo ważne i wymagają małej poprawy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zbyt długi czas obsługi przez pracownika (oddział)</li> <li>➤ Brak wiedzy, niekompetencja pracownika (oddział)</li> <li>➤ Niezrozumiała treść umów kredytów hipotecznych (k. hipoteczny)</li> <li>➤ Nieuzasadnione pobranie opłaty, prowizji (ogólny)</li> <li>➤ Niepełna informacja o warunkach korzystania z produktu (ogólny)</li> <li>➤ Nieprzesłanie, nieterminowe przesłanie informacji o wysokości i terminach spłaty rat kredytu hipotecznego (k. hipoteczny)</li> </ul>	<p><b>Y: Ważność analityczna</b> (wpływ na satysfakcję klientów)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Podniesienie opłaty za korzystanie z karty debetowej (k. debetowa)</li> <li>➤ Brak pieniędzy w bankomacie (bankomaty)</li> <li>➤ Awarie, nieprawidłowe działanie systemu bankowości internetowej (BZWBK 24)</li> <li>➤ Odmowa autoryzacji płatności kartą debetową (k. debetowa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dużo dokumentów niezbędnych do uzyskania kredytu gotówkowego (k. gotówkowy)</li> <li>➤ Brak pełnej informacji o warunkach lokaty (lokata)</li> <li>➤ Duża liczba dokumentów niezbędnych do otrzymania karty kredytowej (k. kredytowa)</li> <li>➤ Zbyt wolne działanie systemu bankowości internetowej (BZWBK 24)</li> <li>➤ Podniesienie kosztów korzystania z systemu bankowości internetowej (BZWBK 24)</li> <li>➤ Awarie bankomatów – bankomat nieczynny (bankomaty)</li> <li>➤ Trudności z uzyskaniem kredytu gotówkowego (k. gotówkowy)</li> <li>➤ Niezrozumiała treść umów kredytów gotówkowych (k. gotówkowy)</li> </ul>	
<p><b>B: Relatywnie mniej ważne i wymagają dużej poprawy</b></p>	<p><b>D: Relatywnie mniej ważne i wymagają małej poprawy</b></p>	
<p><b>X: Odchylenie od Golden Standard</b> (różnica pomiędzy bardzo zadowolony a ogółem)</p>		

Źródło: Materiały własne banku.

Warto podkreślić, że efektywność zarządzania doświadczeniami klientów w banku jest uzależniona od zaangażowania wszystkich pracowników banku w ten proces oraz rangi tego procesu określonej zarówno z przez zarząd, jak i przez dyrektorów regionalnych i dyrektorów oddziałów. Silnym czynnikiem motywacyjnym dla pracowników obsługujących klienta jest ustanowienie systemu premiowania w taki sposób, by wysokość ich premii zależała między innymi od współczynnika satysfakcji klientów obsługiwanych przez poszczególnych pracowników. Dbłość o posiadanych już klientów przejawia się również we wdrażaniu w bankach innowacyjnego programu NPS (Net Promotor Score).

**3. Wdrażanie programu NPS w sektorze bankowym**

Warto w tym miejscu podkreślić, że mierzenie satysfakcji klientów, na którym opiera się umiejętne wykorzystywanie pozytywnych doświadczeń klienta w współpracy z bankiem, to dopiero pierwszy krok do tworzenia jego lojalności (dotyczy to zarówno klientów indywidualnych, jak i korporacyjnych). Satysfakcja oznacza poziom zadowolenia usług banku lub obsługi przez klienta i w efekcie prowadzi do rekomendacji banku rodzinie lub znajomym [Reichneid 2003,

s. 3]. Miernikiem satysfakcji jest indeks satysfakcji klienta, natomiast miarą rekomendacji czyli promocji banku przez klienta jest *Net Promotor Score* (NPS) [Reichneld 1996, s. 26].

NPS to z jednej strony metoda, która pozwala w sposób wiarygodny ocenić jakość relacji firmy (banku) z klientem. Dzięki znajomości poziomu rekomendacji firmy przez jej klientów firma może koncentrować się na działaniach będących wynikiem głosu klienta (*consumer-centric approach*) – ma jasne wskazówki (wytyczne) do poprawy. NPS pozwala bankom wnioskować na poziomie konkretnego klienta i podjąć działania naprawcze oraz ustalić konkretne konsekwencje finansowe (wskaźnik NPS może być analizowany zarówno na poziomie produktu, bądź segmentu i w odniesieniu do konkurencji – benchmarków)

Z drugiej strony NPS to proces, który prowadzi do rozwoju i wzrostu firmy [Reichneld 2001, s. 6]. Pozwala on określić finansową wartość klientów, którzy nie polecają banku, i tych, którzy są zwolennikami (promotorami) oraz zrozumieć, jakie działania wzmacniają promotorów, a jakie powodują, że klienci nie rekomendują usług banku. NPS wykorzystywany jest do ulepszania konkretnych produktów, procesów świadczenia usług oraz procedur związanych z ich dostarczaniem. Jednocześnie umożliwia śledzenie kluczowych dla klienta momentów przez cały cykl jego współpracy z bankiem i reagowanie w sytuacji pojawienia się błędów, spadku lojalności oraz wzmacnianie pozytywnego public relations.

Znajomość współczynnika rekomendacji pozwala bankom zidentyfikować różne grupy klientów w zależności od ich skłonności (wyrażonej na skali dziesięciopunktowej) do polecenia banku innym potencjalnym klientom. Zwolennicy (tzw. *promoters*) to najbardziej lojalni klienci banku, entuzjaści marki emocjonalnie z nią związani, którzy nie tylko korzystają z jej usług, ale także polecają bank innym. Jest to grupa klientów, która generuje największe zyski dla banku (ich oceny wahają się między 9 a 10). Drugą grupę stanowią klienci pasywni (tzw. *neutral*) – zadowoleni, ale niepolecający innym klientom banku. Są to osoby zadowolone z usług banku, ale nie są emocjonalnie z nim związane. Klienci ci są podatni na oferty konkurencji i w każdej chwili mogą zmienić bank (skłonność do rekomendacji na poziomie 7–8 dziesięciostopniowej skali). Trzecia grupa klientów to krytycy (tzw. *detractors*) – niezadowoleni klienci, którzy nie tylko nie kupują kolejnych produktów bankowych, ale jednocześnie niszczą wizerunek banku poprzez negatywny *word-of mouth* [Nowinski 2005, s. 3] (poziom rekomendacji od 0 do 6).

Proces wdrażania programu NPS w bankach powinien przebiegać w kilku etapach. Pierwszym z nich jest przeprowadzenie różnych typów badań marketingowych<sup>7</sup>. Strategiczne dla banku jest badanie ilościowe, realizowane zwykle

---

<sup>7</sup> Firmą badawczą specjalizującą się w Polsce w badaniach poziomu NPS jest Instytut Badawczy GfK Polonia z Warszawy.

raz do roku na próbie reprezentatywnej dla ogółu klientów, którzy korzystają z różnych produktów bankowych. Wynikiem tego badania jest określenie skłonności do polecenia konkretnego banku w odniesieniu do wybranych banków konkurencyjnych. Badania szczegółowe prowadzone są przez banki częściej (zwykle raz na kwartał bądź co pół roku) i obejmują następujące grupy klientów: korzystających z różnych produktów oraz znajdujących się na różnych etapach cyklu życia – współpracujących z bankiem, między innymi nowych klientów, którzy właśnie dokonali zakupu określonego produktu bankowego, klientów, którzy ograniczyli swoją aktywność w relacjach z Bankiem, a także klientów, którzy zdecydowali się złożyć pisemną reklamację. Efektem końcowym badania jest ogólny raport, w którym określa się poziom NPS oraz przygotowane przez firmę realizującą badanie zestawienia danych, najczęściej rejestrów rozmów z klientami, które otrzymują pracownicy banku. Należy podkreślić, że wyniki są wiarygodne, jeśli dane zostały zebrane rzetelnie. Kluczowym aspektem jest wybranie reprezentatywnej próby klientów oraz zadanie im odpowiednich pytań (właściwie skonstruowany kwestionariusz).

Drugim etapem procesu wdrażania NPS w bankach jest analiza przyczyn. Na tym etapie należy dogłębnie zdiagnozować zdarzenia, jakie kreują zwolenników i krytyków, co jest możliwe dzięki szczegółowej analizie komentarzy klientów. Analiza szczegółowych informacji, zwłaszcza tych aspektów, które wymagają podjęcia działań, pozwala bankowi na skoncentrowanie się na najistotniejszych aspektach wymagających zmiany.

Istotną częścią całego procesu wdrażania NPS w banku jest stworzenie zrozumiałego, osiągalnego i objętego ramami czasowymi planu działań skoncentrowanego na poprawie najważniejszych luk w procesie współpracy banku z klientem. Wartością dodaną w całym procesie jest umiejętność podejmowania strategicznych i taktycznych decyzji, które skutkują poprawą pozycji konkurencyjnej konkretnego banku.

Końcowym etapem każdego procesu NPS jest stworzenie szczegółowej mapy działań<sup>8</sup>, która obejmuje zarówno działania możliwe do wdrożenia przez bank w krótkim okresie (często są to działania bezkosztowe), jak i cele długofalowe, związane ze zmianami w procesach czy procedurach. Mapa powinna uwzględniać krytyczne punkty styku w relacjach klientów z bankiem oraz zdarzenia wraz ze wskazaniem, które mają największy wpływ na jego lojalność.

Należy podkreślić, że wdrażanie program NPS w każdym banku wymaga silnego wsparcia ze strony najwyższego kierownictwa (zarządu i kadry zarządzającej) i skupienia wysiłków całej organizacji na wdrożeniu wniosków z badań.

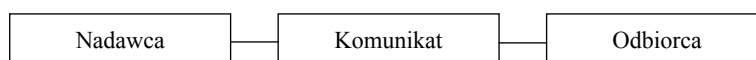
---

<sup>8</sup> Rekomenduje się stworzenie 2–3-letnich planów działań.

Długoterminowy charakter powiązań klienta z bankiem powoduje konieczność stałego oddziaływania przez bank na klienta już pozyskanego. W tym celu banki podejmują wiele różnorodnych działań i inicjatyw, aby wyróżnić się czymś na rynku. Nie wystarczy już zaoferowanie innowacyjnego, atrakcyjnego dla klienta produktu bankowego, trzeba go jeszcze w umiejętny sposób sprzedać. W zwiększeniu tej sprzedaży pomóc może wzbudzająca uwagę reklama i zastosowanie technik przyciągających uwagę potencjalnych klientów [Janiszewska i in. 2010, s. 156].

#### 4. Wykorzystywanie znanych postaci w reklamach banków

Proces zakupu usługi bankowej przez klienta jest swoistego rodzaju procesem komunikacyjnym. Obrazuje to poniższy schemat.



##### Proces komunikacji między bankiem a klientem

Źródło: [Styś 1996, s. 91]

Informacje mogą być przekazywane do klienta na różne sposoby, ale ich wybór powinien zależeć od tego, do kogo są kierowane. Do tego, aby można było w sposób skuteczny stosować reklamę, potrzebna jest segmentacja. Nie jest bowiem sztuką zakupić reklamę, sztuką jest docieranie poprzez nią do określonego wcześniej adresata. Można zaryzykować stwierdzenie, że reklama bez segmentacji jest kierowana do wszystkich, a więc po części do nikogo.

W celu zwrócenia uwagi odbiorców banki starają się uatrakcyjnić swoje przekazy reklamowe. Innowacyjnym pomysłem jest wykorzystywanie przez kilka banków w swoich reklamach znanych postaci z telewizji: aktorów, piosenkarzy, prezenterów telewizyjnych itp. Postacią kojarzoną już (od przynajmniej 3 lat) z bankiem ING Bank Śląski<sup>9</sup> jest Marek Kondrat. Getin Bank w swoich reklamach, głównie lokat terminowych, wykorzystuje aktora Piotra Fronczewskiego, natomiast Raiffeisen – przedstawicieli aktorskiej rodziny Stuhrów (zarówno ojca, jak i syna). Z kolei ulubioną postacią banku Millenium jest znany z telewizyjnego teleturnieju „Milionerzy” Hubert Urbański, reklamujący głównie depozyty terminowe. Oprócz niego bank w swoich spotach reklamowych wykorzystuje znanych piosenkarzy (m.in. Annę Marię Jopek, Piotra Kupichę

<sup>9</sup> Badanie Advanced Tracking Programm realizowane przez Instytut Badawczy SMG KRC Millward Brown od kwietnia 2008 roku. Próba badawcza – 100 respondentów tygodniowo, wyniki prezentowane co kwartał.

z zespołem Feel, Sebastiana Karpiela z zespołem Zakopower czy Kasię Kowalską), którzy reklamują przede wszystkim kredyty hipoteczne.

Mimo wysokich nakładów finansowych, ponoszonych przez wyżej wymienione banki w związku z zaangażowaniem w reklamę znanych postaci, taka strategia promocyjna jest dla tych banków opłacalna, czego dowodem są między innymi ich wyniki sprzedażowe osiągnięte w czasie trwania i po zakończeniu kampanii telewizyjnych.

Poszukując sposobu wyróżnienia się spośród wielu reklam bankowych, jeden z banków – Bank Zachodni WBK – zdecydował się na zaangażowanie do reklamy znanych postaci z zagranicy. Ten bank, wcześniej nieobecny w telewizji, wybrał jako „swoje twarze” dwóch komików – znanego z angielskiego poczucia humoru Johna Cleese’a (wykorzystany został w kilku odsłonach kampanii promocyjnej kredytów gotówkowych) oraz amerykańskiego aktora, znanego przede wszystkim z ról komediowych – Danny’ego Devita (wykorzystany został w kampanii promocyjnej produktów depozytowych banku). Kolejnym krokiem banku był wybór do kampanii reklamowej konta osobistego znanego francuskiego aktora – Gerarda Depardieu.

Strategia reklamowa BZWBK SA, w której wykorzystywano zagranicznych celebrytów, spotkała się z krytyką wielu specjalistów od marketingu<sup>10</sup>. Uznano, że po pierwsze, zagraniczna gwiazda jest mniej wiarygodna niż polscy bohaterowie reklam. Po drugie, reklamy po angielsku są niezrozumiałe dla szerokiego segmentu rynku. Po trzecie, wybór komediowych postaci do tak poważnego biznesu, jakim jest bankowość, to wielki błąd, gdyż budują oni niepoważny wizerunek banku i jego produktów. Niewłaściwym posunięciem według „znających się na rzeczy” była zmiana obcokrajowców wykorzystywanych w reklamach (należało pozostać przy jednej postaci). Ponadto wykorzystywanie zagranicznych (zapewne bardzo drogich) gwiazd w czasach kryzysu uznano za działanie nieekonomiczne i wzbudzające negatywne opinie konsumentów.

Analizując efektywność takiej reklamy i jej wpływ na wizerunek marki [Antonides i Raaij 2003, s. 175] prześledzono 43 reklamy emitowane w telewizji i radiu, eksponowane w prasie oraz na billboardach pod kątem zaangażowania potencjalnego klienta w reklamę, oceny reklamy oraz wyróżniania się reklamy spośród innych<sup>11</sup>.

Porównano reklamy, w których wykorzystano zagranicznych celebrytów, reklamy z polskimi bohaterami oraz reklamy bez znanych osób i okazało się, że po

<sup>10</sup> Materiały konferencyjne – XI Kongres Badaczy Opinii i Rynku, 10.2009.

<sup>11</sup> Badania neuromarketingowe reklam banków, mające na celu ocenę reklam z wykorzystaniem różnych znanych polskich i zagranicznych postaci, ocenę stopnia zaangażowania potencjalnego klienta w reklamę oraz ocenę wyróżnialności poszczególnych spotów reklamowych, przeprowadziła w latach 207–2010 firma specjalizująca się w tego typu badaniach w Polsce – Laboratory & Co.

pierwsze, reklamy z zagranicznymi aktorami są reklamami najbardziej angażującymi, zaś reklamy bez sławnych postaci angażują w najmniejszym stopniu (miara – indeks *passive-active*). Po drugie, reklamy ze znanymi postaciami uzyskują więcej pozytywnych ocen niż reklamy bez sławnych postaci. I wreszcie po trzecie, reklamy, w których występują postaci spoza Polski, są częściej oceniane jako wciągające i wyróżniające się, natomiast reklamy bez znanych postaci uważane są częściej za zwyczajne i nudne.

Dzięki przeprowadzonym badaniom dowiedziono, że samo wykorzystanie w reklamie zagranicznej postaci nie gwarantuje jednak bankowi sukcesu. Potwierdzenie znajduje prawda mówiąca o tym, że osoby znane trzeba przede wszystkim dobrze „wpasować” w reklamę banku czy konkretnego produktu [Falkowski i Tyszka 2001, s. 46–50].

W określeniu tego „wpasowania” konkretnej postaci w reklamę pomagają badania biometryczne określające emocje wywołane przez każdą scenę reklamy oraz pobudzenie, jakie dana reklama wywołuje<sup>12</sup>. Pozytywne emocje często prowadzą bowiem do dobrych asocjacji z marką i przekładają się na budowanie wizerunku [Ohme 2007, s. 54].

Te specjalistyczne badania biometryczne umożliwiają bankom podjęcie decyzji o tym, jak powinny wyglądać spoty reklamowe oraz które elementy reklamy wywołują największe emocje i angażują potencjalnych klientów w reklamę.

## Podsumowanie

Presja otoczenia rynkowego i potrzeba osiągnięcia satysfakcjonujących wyników finansowych spowodowała, że banki zaczęły poszukiwać narzędzi, które pozwoliłyby im na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej na tym rynku. Jednym z najważniejszych stało się wprowadzanie różnorodnych innowacji w marketingu. Od niedawna obserwuje się nowe, innowacyjne podejście do segmentacji w sektorze bankowym – banki zaczynają dokonywać segmentacji, bazując na identyfikacji motywów zachowania klientów. Dzięki temu nowemu sposobowi segmentacji klientów banki z jednej strony pozyskują zupełnie nowych, nieobsługiwanych wcześniej klientów, a z drugiej strony – efektywniej i w sposób bardziej satysfakcjonujący zaspokajają potrzeby klientów już posiadanych, dzięki zrozumieniu tych motywów.

Sytuacja rynkowa w sektorze bankowym spowodowała, że szczególnie ważna dla banków stała się dbałość o posiadanych już klientów. Potrzeba zbudowania niepowtarzalnego doświadczenia klientów zaowocowała wdrażaniem przez

---

<sup>12</sup> Wyniki badania jw.

banki dwóch innowacyjnych procesów: procesu zarządzania doświadczeniami klientów oraz mierzenia i wdrażania programu Net Promoter Score (NPS).

Identyfikując czynniki wpływające na rekomendowanie usług klientów (dzięki NPS), banki koncentrują się na działaniach będących wynikiem głosu klienta i jednocześnie wymagających poprawy. Dzięki tej metodzie banki mogą wnioskować na poziomie konkretnego klienta i podjąć działania naprawcze oraz ustalić konkretne konsekwencje finansowe dla organizacji. Kolejny ze sposobów – identyfikacja momentów prawdy, czyli krytycznych zdarzeń w kontaktach klienta z bankiem – pomaga podjąć odpowiednie działania, by podnieść poziom satysfakcji klientów oraz zwiększyć ich lojalność, która zwykle przekłada się na wzrost sprzedaży oraz pozytywny WOM.

Ostatnim z opisanych w artykule sposobów, by się wyróżnić, stało się wykorzystywanie przez banki w kampaniach reklamowych znanych postaci, zarówno polskich, jak i zagranicznych. Dowodem na to, że taka strategia promocyjna jest opłacalna dla banków, świadczą między innymi wyniki sprzedażowe banków osiągnięte w czasie trwania i po zakończeniu kampanii telewizyjnych.

## Bibliografia

- Antonides, G., Raaij, W., 2003, *Zachowania konsumenta. Podręcznik Akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Baka, W. (red.), 1998, *Integracja europejska a strategie banków komercyjnych*, Wydawnictwo Międzynarodowej Szkoły Bankowości i Finansów, Katowice.
- Berry, L.L., 1983, *Relationship Marketing*, American Association, Chicago.
- Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D., 1991, *Relationship Marketing: Bringing Quality Customer Service and Marketing Together*, Oxford.
- Falkowski, A., Tyszk, T., 2001, *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Foss, B., Hughes, T., Stone, M., Cheverton, P., 2005, *Key Account Management in Financial Services: Tools and Techniques for Building Strong Relationship with Major Clients*, Copyrighted Materials, IBM Business Consulting Services, March.
- Janiszewska, K., Korsak, R., Kwarciak, B., Lewiński, P. i in., 2010, *Wiedza o reklamie. Od pomysłu do efektu*, Wydawnictwo ParkEdukacja, Bielsko Biala.
- Nowinski, V., 2005, *Net Promoter Economics: The Impact of Word of Mouth*, Wydawnictwo Satmetrix, Wydawnictwo The Net Promoter Company.
- Ohme R., Łukaszewski W., Maruszewski T., Doliński T., 2009, *Manipulacje*, Wydawnictwo SAW Smak Słowa.
- Ohme, R., 2007, *Nieuświadczenia afekt*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Payne, A., 1996, *Marketing usług*, PWE, Warszawa.

- Parker, P.M., 2009, *The 2009 Report on Commercial Banking: World Market Segmentation by Cities*, Icon Group International, May.
- Pawłowicz, L., 2006, *Zewnętrzne uwarunkowania strategii rozwoju banków*, Wydawnictwo Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.
- Reichheld, F., 1996, *The Loyalty Effect: the Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*, Harvard Business School Press.
- Reichheld, F., 2001, *Loyalty Rules! How Today's Leaders Build Lasting Relationships*, Harvard Business School Press.
- Reichheld F., 2003, *The One Number You Need to Grow*, Harvard Business Review.
- Schmitt, B., 2006, *Customer Experience Management: a Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*, Copyrighted Materials, Beyond Philosophy.
- Shaw, C., 2007, *The DNA of Customer Experience: How emotions Drive Value*.
- Shaw, C., Ivens, J., 2004, *Building Great Customer Experience*, Palgrave MacMillan.
- Smith, A., Wheeler, J., 2002, *Managing Customer Experience: Turning Customers into Advocates*, Financial Times-Prentice Hall.
- Smith, W.R., 1989, *Product Differentiation and Marketing Segmentation as Alternative Marketing Strategies*, Journal of Marketing, July.
- Styś, A., 1996, *Marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Thompson, B., 1995, *Customer Experience Management: The Value of Moments of Truth*, Customer Think Corp., Bozeman.
- Żurawik, B., Żurawik, W., 1995, *Marketing bankowy*, PWN, Gdańsk.

#### INNOVATION IN BANK MARKETING IN VOLATILE BANKING ENVIRONMENT. CHOSEN ASPECTS

**Summary:** This article concerns important issues – marketing innovations, which allow banks to achieve a better position than competitors in the banking sector. One of the most important innovations is the new segmentation based on motivation. The motivation of customers' behaviours is the basis to classify customers into different segments. Thanks to this segmentation, banks can attract and win new customers and, on the other hand, can become more professional in providing services for their existing customers. The effect of growing competition in the banking sector forces banks to care much more about the existing customers. Banks implemented two innovative processes in their strategy: Net Promotor Score (NPS) and management of customers' experiences to increase the level of customer satisfaction and their loyalty. Moreover, the banks frequently use Polish and foreign celebrities in their advertising campaigns. The financial results of these banks shows that it is a very effective strategy in the Polish banking sector.