

Agata Jakubowska

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

MARKETING PARTNERSKI W INSTYTUCJACH BANKOWYCH

Zmiany, które dokonały się w ostatnich latach w gospodarce, przyczyniły się do tego, iż podmioty działające na rynku aby przetrwać i sprostać konkurencji zaczęły zmieniać swoje zasady postępowania względem klienta i otoczenia. Przedsiębiorstwa coraz większą uwagę zaczęły przywiązywać do kontaktów (komunikacji) z uczestnikami swojego otoczenia, coraz większą uwagę zaczęły skupiać na już zdobytych klientach i na zapewnieniu im takiego poziomu obsługi, którego efektem będzie ich satysfakcja i lojalność.

Zmiany, o których mowa, dokonały się także w sektorze bankowym, gdzie kontakt z klientem nabiera szczególnego znaczenia, ponieważ jest on zarówno dostawcą, jak i nabywcą usług (produktów) bankowych. Przez długi czas maksymalizacja zysków była celem nadrzędnym każdego banku, jednak w dobie rosnącej konkurencji i zmian w gospodarce celem nadrzędnym banku staje się wzrost jego wartości, uwzględniający interesy wszystkich grup zainteresowanych działaniem banku (czyli klientów, akcjonariuszy, pracowników banku i szeroko rozumianego społeczeństwa) [1, s. 10].

Klient obecnie jest bardziej wykształcony i świadomy swych praw, poszukuje nowych produktów, które w jak najlepszym stopniu zaspokoją jego potrzeby. Klient banku przestał być klientem „stałym” ze względu na możliwość korzystania z ofert różnych banków. Dlatego też banki zmuszone zostały do całkowitej zmiany podejścia do klienta jako klienta masowego, korzystającego z produktów standardowych, na rzecz indywidualnego traktowania każdego klienta.

Koncepcją umożliwiającą takie podejście do klienta jest zastosowanie przez banki w swojej działalności marketingu partnerskiego (nazywanego również interaktywnym, relacyjnym, kontaktowym, integralnym lub klientingiem).

Marketing partnerski to proces identyfikowania potrzeb klienta indywidualnego, tworzący nową wartość wspólnie z klientem na zasadach trwałej współpracy, oraz dzielenie się korzyściami w ramach układu partnerskiego, obejmujące cały okres aktywności nabywcy klienta [3, s. 35]. Można go określić także jako współczesną orientację marketingową 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, osiąganej przez eliminowanie firm spoza partnerskiego układu oraz obniżenie kosztów zdobywania rynku. Proces planowania i egzekwowania koncepcji wyceny promocji i dystrybucji idei, dóbr i usług w ramach marketingu partnerskiego służyć powinien kreowaniu wielokrotnej wymiany oraz zaspokojeniu celów indywidualnych i organizacyjnych partnerów handlowych w długim okresie. Naczelną zasadą na tej płaszczyźnie staje się tworzenie trwałych, korzystnych więzi, a dopiero później realizowanie zyskownych transakcji handlowych [4, s. 14-15].

Marketing partnerski różni się od marketingu transakcyjnego na wielu płaszczyznach (tab. 1). Dotychczasowa segmentacja i stworzony w tym procesie segment nie jest już rynkiem docelowym banku, ponieważ w myśl marketingu partnerskiego staje się nim indywidualny klient i jego potrzeby, a maksymalizacja zysku z pojedynczych transakcji przekształca się w maksymalizację wzajemnie korzystnych relacji z innymi stronami, gdzie podstawową zasadą staje się budowanie trwałych, dobrych związków (więzi), a dopiero potem realizacja zyskownych transakcji.

Podstawowymi założeniami marketingu partnerskiego, odróżniającymi go od marketingu tradycyjnego i jednocześnie leżącymi u podstaw zarządzania kapitałem klienta, są:

- przejście od fazy pozyskiwania klientów do fazy zatrzymania klienta; koncentracja na utrzymaniu klienta, rozwijaniu z nim współpracy, wzbogacaniu oferty; podejmowanie przedsięwzięć gwarantujących przywiązanie klienta do banku, co oznacza trwałą współpracę;
- wybór klientów – koncentracja działań na najbardziej opłacalnych klientach;
- tworzenie nowej wartości dla klienta wspólnie z klientem, ale jednocześnie ocena wkładu klienta w tworzeniu wartości dla firmy przez cały okres aktywności klienta;
- dostosowanie procesów i narzędzi komunikowania do stałej, dwukierunkowej wymiany informacji, co zapewnia stały kontakt z klientem;
- łańcuch partnerstwa; w proces budowy partnerstwa powinni być zaangażowani partnerzy zewnętrzni i wewnętrzni, a więc wszyscy, którzy uczestniczą w tworzeniu wartości dla klienta (por. [2; 3, s. 36; 9], za [1, s. 30]).

Tabela 1. Przykładowe różnice między marketingiem transakcyjnym i marketingiem partnerskim

Płaszczyzna	Marketing transakcyjny	Marketing partnerski
Koncentracja działań marketingowych	grupy konsumentów (homogeniczne segmenty rynku)	indywidualny klient i grupy podmiotów znajdujące się w otoczeniu przedsiębiorstwa
Cel działań	głównie zaspokajanie krótkookresowych, istniejących potrzeb segmentów klientów, realizacja zysku	zaspokajanie długookresowych, indywidualnych potrzeb klienta, na podstawie wielostronnego procesu komunikacji i standaryzacji produktów
Metody pozyskiwania informacji	przewaga badań ankietowych, wywiadów i paneli; niesystematyczne zbieranie informacji	korzystanie z banków danych o klientach; przewaga badań jakościowych; informacje zbierane systematycznie
Stosowane strategie	strategie pozyskiwania nowych klientów	strategie utrzymania dotychczasowych klientów
Charakter kontaktów z klientem	kontakty pośrednie, duża standaryzacja oferty	kontakty bezpośrednie oparte na zasadach partnerskich, duża indywidualizacja oferty
Zaangażowanie klienta	ograniczone, zarówno sprzedający jak i kupujący są osobami niezależnymi	wysokie, występuje wzajemna zależność pomiędzy sprzedającymi a kupującymi
Odpowiedzialność pracowników	odpowiedzialność za działania marketingowe firmy ponoszą pracownicy działu marketingu	docenianie roli wszystkich pracowników w realizacji marketingowej koncepcji działania firmy
Komunikacja	jednostronna, kierowana na zasadzie monologu do wyodrębnionego segmentu nabywców	indywidualna, dostosowana do jednostki i prowadzona na zasadzie zindywidualizowanego dialogu

Źródło: opracowanie własne.

Podstawową kwestią w realizacji marketingu partnerskiego przez banki jest w pierwszej kolejności identyfikacja klienta. Celem tej identyfikacji jest rozpoznanie klientów banku, zarówno tych obecnych, jak i potencjalnych, a także klientów, którzy z jakichś powodów zrezygnowali z usług banku. W tym celu tworzone są bazy danych o klientach: obecnych, potencjalnych i utraconych, obejmujące takie obszary, jak: dane katalogowe, historie relacji z klientem oraz preferencje, oczekiwania i motywy postępowania [8]. Pamiętać należy jednak o tym, że każda baza danych o klientach powinna być na bieżąco aktualizowana. Kolejnym źródłem informacji, obok budowanych przez banki własnych baz danych o klientach, są hurtownie danych, czyli zbiory procesów i warstw służących uproszczeniu, a jednocześnie wzbogaceniu komunikacji z klientem, na podstawie których dokonuje się masowej indywidualizacji produktów i usług [3, s. 254]. Hurtownie danych zajmują się zbieraniem informacji z różnych systemów wspomagania zarządzania firmą. Takimi systemami są np. systemy typu ERP (zarządzania zasobami firmy), CRM, SCM (zarządzanie łańcuchem dostaw). Dane zgromadzone

w hurtowni danych są następnie analizowane przez tzw. hurtownie wyspecjalizowane: bazy do eksploracji (wyszukiwarka), *data mining* (segmentacja, ustalanie zależności) i *data mart* (zbiory tematyczne – np. *data mart* do analizy sprzedaży). Zadaniem hurtowni wyspecjalizowanych jest śledzenie trendów biznesowych i wykrywanie anomalii. Przetworzone dane trafiają do systemu wspomagania operacyjnego, którego podstawą jest ODS (Operational Data Store), celem uzupełnienia informacji z systemów operacyjnych wnioskami z analiz systemu wspomagania decyzji [1, s. 72-73].

Po zidentyfikowaniu klientów banków (poprzez tworzenie baz danych i korzystanie z informacji zawartych w hurtowniach danych) należy różnicować ich pod względem wartości i potrzeb. Rozpoczynając proces różnicowania, bank powinien wyodrębnić grupy klientów:

- najlepsi,
- najkosztowniejsi,
- potencjalni,
- utraceni (ale w przeszłości wartościowi dla banku),
- niezadowoleni (gotowi odejść do konkurencji), por. www.twojafirma.pl/pl/artukul/136.html.

Dwie ostatnie zidentyfikowane grupy klientów powinny zostać poddane procesowi eliminacji niezadowolenia, polegającemu na ustaleniu jego przyczyn. Ustaliwszy owe przyczyny, bank powinien wysłać do nich oferty zawierające propozycje zgodne z ich oczekiwaniami. W ten sposób rozpoczyna się zewnętrzny etap marketingu partnerskiego, czyli etap współpracy i dopracowania działań (www.twoja-firma.pl/pl/artukul/136.html). Współpraca z klientem wiąże się przede wszystkim z bezpośrednim kontaktem z nim, poprzez zidentyfikowanie przyczyn ich niezadowolenia, a następnie dostosowanie oferty do ich potrzeb i zgłaszanych uwag. Warto również sprawdzić, w jaki sposób działa konkurencja w kwestii zgłaszanych problemów, po to, aby spróbować, jeśli są skuteczne, je zastosować. Stworzenie układów (związków) partnerskich powinno znaleźć swoje dalsze konsekwencje w dopracowaniu działań w samej firmie (banku). Do takich działań zaliczyć można m.in. usprawnienie prac biurowych, wypełniania kwestionariuszy osobowych itp., czyli działań, które przyczynią się do usprawnienia obsługi klienta i zaoszczędzenia czasu i pieniędzy. Efektem końcowym stosowanych działań marketingu partnerskiego jest zadowolenie i zaufanie klienta.

Marketing partnerski koncentruje się na kapitale klienta już pozyskanego i opiera się na długotrwałej, partnerskiej współpracy. Dlatego też w działaniach banku ważną rolę zajmują działania ukierunkowane na utrzymanie i/lub zwiększenie satysfakcji klientów w celu osiągnięcia i utrzymania wysokiego poziomu ich lojalności. Lojalność klienta ważna jest z kilku powodów:

1. Badania wykazują, że zdobycie nowego klienta jest wielokrotnie droższe (pięciokrotnie) niż utrzymanie klienta lojalnego, a utrata klienta oznacza utratę dochodów z tytułu sprzedaży produktów i usług, z których klient korzystał.

2. Koszty obsługi klienta stałego stają się coraz niższe. Oceniając wartość klienta, bank przeprowadza segmentację opartą na dochodowości, ponieważ marketing partnerski koncentruje się na klientach najbardziej opłacalnych, co powoduje przyspieszenie rozwoju banku.

3. Stabilna baza klientów lojalnych oznacza dla banku powtarzalność zakupów, ich planowy charakter, ułatwia sprzedaż krzyżową (*cross-selling*), co wpływa na wzrost rentowności.

4. Klienci lojalni są z reguły mniej wrażliwi na zmiany cen usług bankowych, zakup produktów wynika z akceptacji i zaufania w stosunku do banku.

5. Lojalni klienci przekazują pozytywne informacje o banku innym uczestnikom rynku [1, s. 32; 2, s. 105; 3, s. 131].

W celu budowania trwałych, partnerskich związków z klientem banki wykorzystują tzw. *personal* oraz *privat banking* (osobista i prywatna bankowość). W konsekwencji tych działań klient banku może stać się klientem lojalnym. Bankowość osobista ma na celu zapewnienie pomocy w zarządzaniu kapitałem klientom, którzy posiadają wysoką i stabilną sytuację finansową. Zadania bankowości osobistej realizowane są poprzez przydzielenie tym klientom osobistego opiekuna, będącego jednocześnie ich doradcą finansowym, i zapewnienie obsługi dostosowanej właśnie do potrzeb i wymagań tego klienta. W bankowości prywatnej zadania opiekuna klienta są podobne, zmienia się wysokość deklarowanych miesięcznych wpłat na rachunek (są one znacznie wyższe niż w przypadku bankowości osobistej), oferowane są też dodatkowe usługi i produkty.

Przykładem banku oferującym swoim klientom bankowość prywatną jest ING BSK SA. Klient, aby móc skorzystać z prywatnej bankowości, musi posiadać średnie wpływy na rachunek oszczędnościowo-rozliczeniowy w wysokości co najmniej 7500 zł miesięcznie lub średni poziom aktywów w wysokości co najmniej 100 000 zł, lub ich równowartość w walucie wymiennej. Klient spełniający jedno z powyższych kryteriów w ramach bankowości prywatnej może korzystać z osobistego konta VIP, z czym wiązą się:

- opieka doradcy osobistego,
- bezpłatny dostęp do swoich pieniędzy przez specjalną linię telefoniczną, internet oraz sieć oddziałów na terenie całego kraju,
- bezpłatne wypłaty ze wszystkich bankomatów w Polsce,
- możliwość indywidualnych negocjacji co do limitu zadłużenia,
- nieoprowentowany kredyt na 52 dni na kartach kredytowych,
- bezpłatna ochrona ubezpieczeniowa,
- brak opłat za prowadzenie konta (jeśli aktywa zgromadzone na rachunku przewyższają 100 000 zł lub równowartość w walucie wymiennej) por. <http://www.ingbank.pl/u235/navi/31213/>.

Oferta *privat banking* w ING zawiera także zarządzanie portfelem papierów wartościowych przez ING BSK Basset Management, w skład którego wchodzi: pośredniczenie w zawieraniu transakcji kupna/sprzedaży papierów wartościowych

wych na rynku kapitałowym, sprzedaż obligacji, oferowanie akcji spółek na rynku pierwotnym, obsługa jednostek uczestnictwa funduszy powierniczych, usługi maklerskie i doradztwo inwestycyjne obejmujące analizy spółek giełdowych. Zaznaczyć należy także, że ING zabiega o satysfakcję klientów nie tylko tych najbogatszych, ale również tych, którzy mają skromniejsze dochody, np. poprzez oferowanie do konta osobistego możliwości korzystania z oferty kompleksowej opieki lekarskiej.

ING BSK SA dysponuje szeroką bazą danych klientów, dobrze rozwiniętymi elektronicznymi kanałami dystrybucji oraz scentralizowanym, działającym w trybie *on-line* systemem informatycznym, co gwarantuje sprawny kontakt klienta z bankiem [4, s. 137]. Poprzez swoje działania skierowane do klientów, jak również poprzez włączanie się w różnego rodzaju przedsięwzięcia kulturalne i społeczne ING BSK SA stara się umacniać więzi partnerskie z klientami i pozostałymi uczestnikami rynku.

Mimo że w Polsce klienci stosunkowo rzadko zmieniają bank (około 2% klientów indywidualnych i 3% klientów instytucjonalnych) [7], banki powinny w sposób umiejętny wykorzystywać zasady marketingu partnerskiego, budować trwałe, partnerskie związki z klientami i uczestnikami rynku. Zachowania takie wymusza na nich również rosnąca konkurencja. W bankach marketing partnerski jest w fazie ciągłego rozwoju. Duże, uniwersalne banki do utrzymywania partnerskich kontaktów z zamożnymi klientami przywiązują większą wagę. Trochę inaczej przedstawia się sytuacja w bankach spółdzielczych i w spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych, gdzie w centrum zainteresowania znajduje się klient przeciętnie zamożny.

Instytucje bankowe charakteryzuje obecnie coraz wyższa świadomość potrzeby intensyfikacji relacji z klientem. Coraz częściej podejmuje się działania uwzględniające preferencje i interesy poszczególnych klientów. Procedury segmentacyjne są nakierowane na wyodrębnienie grup i poszczególnych klientów ważnych z punktu widzenia instytucji bankowych. Relacje z tymi klientami (kluczowymi) stają się przedmiotem szczególnego zainteresowania służb bankowych.

Literatura

- [1] Capiga M., *Kapitał klienta banku – wybrane aspekty zarządzania*, TWIGGER, Warszawa 2005.
- [2] Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.
- [3] Gordon I.H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.
- [4] Kiezał M., *Marketing relacyjny w sektorze banków detalicznych*, AE, Katowice 2005.
- [5] Mazurek-Łopacińska K., *Ewolucja orientacji na klienta w działaniach marketingowych firm*, „Marketing i Rynek” 1996, nr 5.
- [6] Opolski K., *Podstawy marketingu bankowego*, „Bank i Kredyt” 1995, nr 12.

- [7] Szczepaniec M., *Lojalność klientów banków w świetle badań empirycznych*, „Marketing i Rynek” 2003, nr 1.
- [8] Waškowski Z., *Zarządzanie bazą danych klientów – w drodze do marketingu zindywidualizowanego*, „Marketing i Rynek” 2001, nr 7.
- [9] Waškowski Z., *Zastosowanie marketingu partnerskiego w budowie trwałych więzi z klientami*, „Marketing i Rynek” 2002, nr 2.

PARTNERSHIP MARKETING IN BANKS

Summary

In the paper author was been presenting adaptation relationship marketing in the banks. Relationship marketing is an instrument using to build permanent, partner relations with client. Winning the loyal client is possible when the banks use relationship marketing. Bank's market success is based on client and his satisfaction. Banks take advantage by personal and private banking for creation permanent, partner relations with client.