

Aleksandra SNARSKA
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Instytut Wartości Klienta, doktorant
Promotor: Barbara Dobiegała-Korona
aleksandra.snarska@gmail.com

TWORZENIE WARTOŚCI DLA KLIENTA I BUDOWA DOŚWIADCZEŃ KLIENTÓW W SEKTORZE BANKOWOŚCI DETALICZNEJ W POLSCE

Streszczenie. Doświadczenie klientów bankowości detalicznej jest niezwykle istotną kwestią, czego wyrazem są rozliczne naukowe i nienaukowe badania czynników tworzących wartość dla klientów. Niniejszy artykuł prezentuje syntetyczne ujęcie wyników badań prowadzonych metodami naukowymi w Polsce w latach 2003-2013. Pozwalają one na wyodrębnienie i szczegółowe omówienie 4 najważniejszych w deklaracjach ankietowanych czynników wartości dla klienta, których wagi na przestrzeni lat ulegają zmianom: zaufania, ceny, dostępu oraz pracowników obsługi, z uwzględnieniem studiów przypadku banków liderów w rankingu NPS.

Słowa kluczowe: wartość dla klienta, doświadczenie klienta, bankowość detaliczna

CREATING CUSTOMER VALUE AND CUSTOMER EXPERIENCE IN RETAIL BANKING POLAND

Summary. Customer experience is considered to be a crucial issue in retail banking, what results in many scientific and nonscientific researches on value for the customer conducted on this market. The following article presents a synthesis of scientific researches conducted in Poland in the years 2003-2013. The researches allow for extraction and grouping four main declared factors contributing to retail banking experience, the weighs of which are subjected to changes in past 10 yeras. The main factors: trust, prices, interaction with employees and access, are later described in detail with cases of Net Promoter Score ranking leaders on that market.

Keywords: customer value, customer experience, retail banking

1. Zarządzanie wartością dla klienta a doświadczenie klienta

Celem niniejszego artykułu jest syntetyczne ujęcie rozlicznych badań ankietowych dotyczących wartości dla klienta w sektorze bankowości detalicznej w Polsce. Ujęcie syntetyczne pozwala na pogrupowanie wszystkich czynników wymienianych przez respondentów na pierwszych 10 miejscach na 4 kategorie: zaufanie, ceny, dostęp oraz interakcja z pracownikiem. Autorka w kolejnej części artykułu stara się na podstawie studiów przypadków (artykuły prasowe oraz sprawozdania zarządu) odpowiedzieć na pytanie o najlepsze praktyki dotyczące budowy tych wartości dla klienta podejmowane przez banki, liderów rankingu Net Promoter Score (TNS Polska, n=12000) – mBank, Alior Bank oraz ING BŚ. Wskazuje także na wyniki badań wtórnych, koncentrujące się na tej problematyce.

1.1. Kwestie definicyjne: wartość dla klienta a doświadczenie

P. Drucker twierdził, iż możliwość dostarczenia klientowi wartości nadaje cel korporacjom, a zaspokojenie jego wymagań prowadzi do poprawy wyników finansowych. Według H. Mruka koncentracja na wartości dla klienta jest ważnym elementem budowy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹. Zgadza się z tym B. Dobiegała-Korona, twierdząc, iż maksymalizacja zysków przez budowanie wartości dla klientów powinna być głównym celem strategii marketingowych i integrować dziedziny, takie jak zarządzanie procesowe, jakość, innowacyjność i marketing, w tym zwłaszcza badania marketingowe, w celu uzyskania i podtrzymania przez nieustanną innowację przewagi konkurencyjnej². Konieczne jest uwzględnienie kosztów, w tym kosztów kapitału, które muszą pozostać niższe niż ilość wpływów pieniężnych od klientów.

D. Zarzecki definiuje wartość jako cechę, która powoduje, że dana rzecz jest postrzegana jako pożądana, szanowana, użyteczna lub istotna³. M. Szymura-Tyc wskazuje, iż różnorodne definicje wartości mają pewne elementy wspólne, jak⁴: postrzeganie wartości jako różnicy między korzyściami klienta a kosztem, jaki on ponosi; subiektywizm wartości dla klienta; powiązanie jej nie tylko z nabyciem, lecz także z procesem użytkowania. Sama definiuje ona wartość dla klienta jako wiązkę korzyści zawartych w produkcie i towarzyszących mu usługach, która powstaje w wyniku zaangażowania specyficznych zasobów firmy i powiązanych z nią partnerów w systemie wartości⁵.

¹ H. Mruk: *Wartość dla klienta a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa*, [w:] red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*. Poltext, Warszawa 2010, s. 219.

² B. Dobiegała-Korona: *Wartość dla klientów generatorem wartości przedsiębiorstwa*, [w:] red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*. Diffin, Warszawa 2006, s. 217.

³ D. Zarzecki: *Metody wyceny przedsiębiorstw*. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1999, s. 21.

⁴ M. Szymura-Tyc: *Wartość dla klienta jako źródło przewagi konkurencyjnej*. *Organizacja i kierowanie*, 4/2003, s. 114.

⁵ M. Szymura-Tyc: *Budowa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*. *Ekonomika i Organizacja przedsiębiorstwa*, 1/2003.

Według Ph. Kotlera klient wybiera ofertę od dostawcy, który zaoferuje mu najwyższą wartość⁶. Klienci tworzą wzorzec oczekiwań względem wartości i według niego postępują. To, czy klient podejmie decyzję zakupową, będzie wynikiem tego, co Ph. Kotler nazywa **wartością postrzeganą przez klienta** – przewagą oferowanych przez firmę korzyści nad kosztem, który klient będzie musiał ponieść. G.S. Day i Ch. Moorman za jeden z imperatywów strategicznych zarządzania z perspektywy klienta przez orientację na wartość, jaką dla niego tworzy firma, uważają zdolność firmy do obracania wartości dla klienta w wartość klienta dla firmy⁷.

Według Ph. Kotlera **propozycja wartości, składająca się z szeregu korzyści, jakie firma obiecuje dostarczyć, jest deklaracją firmy końcowego doświadczenia klienta**⁸. Tylko firmy odpowiednio zarządzające swoim systemem wartości przez zrozumienie ich, kreowanie i dostarczanie ich klientowi, a następnie przejmowanie tej wartości i utrzymywanie jej będą w stanie dotrzymać obietnicy wartości. Postuluje się więc integrację marketingu we wszystkie procesy dostarczania wartości, wykorzystanie koncepcji M. Portera łańcucha wartości i sieci dostarczania wartości. Zarządzanie doświadczeniem wnosi nowe jakości, jak czynniki emocjonalne i wygody, nowe metodologie badawcze, powszechnie rozumianą empatię w relacjach z klientem, która ma pozwolić na uchwycenie perspektywy działającego często nieracjonalnie, skłonnego do zabawy i rozrywki człowieka, którego działania mogą być uwarunkowane kulturowo, społecznie, psychologicznie. Konsument staje się punktem centralnym i do niego starają się dostosować swoje działania firmy⁹.

Popularnym schematem kategoryzacji wartości dla klienta/czynników doświadczenia jest **piramida J. Cagana i C.M. Vogla z 2003 roku**, stworzona dla modelu rozwijania produktu zgodnego z potrzebami klienta¹⁰. Piramida ta koncentruje się na poziomach wartości, jakie z punktu widzenia klienta są dostarczane przez firmę. Piramida ta ma trzy poziomy. Przedstawia ona trzy główne części składowe doświadczenia klienta:

- użyteczność, czyli wartość (ang. *valuable, useful*), np. jakość funkcjonalna,
- łatwość użytkowania, wygoda (ang. *usable, easy to work with*),
- zdolność zaspokajania potrzeb emocjonalnych (ang. *desirable, enjoyable*).

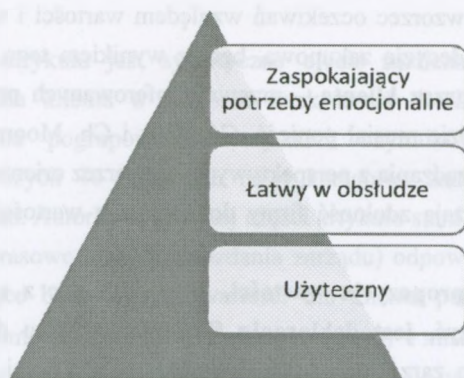
⁶ Ph. Kotler: Marketing. REBIS, Poznań 2005, s. 60.

⁷ G.S. Day, Ch. Moorman: Strategy From the Outside In. Profiting From Customer Value. McGraw Hill, 2010, p. 28.

⁸ Ph. Kotler: Marketing..., op.cit., s. 63.

⁹ D. Patnaik, P. Mortensen: Wired to Care – How Companies Prosper When they Create Widespread Empathy. Jump Associates, San Mateo 2009, s. 21.

¹⁰ J. Cagan, C.M. Vogel: Creating Breakthrough Products: Innovation from Product Planning to Program Approval. Prentice Hall, 2002.



Rys. 1. Schemat wartości dla klienta

Fig. 1. Levels of value for the customer

Źródło: J. Cagan, C.M. Vogel: Creating Breakthrough Products.

Diagram Cagana i Vogla jest wykorzystywany na wielką skalę w badaniach doświadczeń prowadzonych przez firmę Forrester Research, ponieważ pozwala na pełne podejście do całkowitego doświadczenia klienta w interakcji z firmą. Przyjrzyjmy się przykładowo wynikom rankingu doświadczenia z 2007 roku w poszczególnych kategoriach. Ranking ten co roku jest zdominowany przez detalistów. W kategorii doświadczeń rozumianych jako przyjemne, odwołujące się do uczuć, swoją obecność odnotowały także dwa banki¹¹.

Tabela 1

Pierwsze 10 firm w każdej kategorii rankingu doświadczenia klienta w USA

Miejsce	Razem	Użyteczność wartość	Łatwość użytkowania	Pozytywne emocje
1.	Costco Wholesale	Costco Wholesale	A credit union	Borders
2.	Borders	Sam's Club	Borders	Old Navy
3.	Barnes & Noble	A credit union	Barnes & Noble	Citizens Bank
4.	Target	Target	Costco Wholesale	Barnes & Noble
5.	A credit union	Walgreens	Target	JC Penny
6.	Staples	BB&T Corp.	Amazon	Staples
7.	Old Navy	Staples	Staples	Kohl's
8.	BJs Whosale Club	BJs Whosale Club	USAA	Target
9.	Amazon	Barnes & Noble	Walgreens	Edward Jones
10.	Sam's Club	Amazon	Virgin	BJs Whosale Club

Źródło: Forrester Research, 2007.

¹¹ Jeden z nich to Edward Jones, w którym w czasie adwentu gospodarki internetowej zdecydowano się korzystać z Internetu wyłącznie jako z technologii wspierającej interakcje z pracownikami firmy.

L. Berry, E. Wall, L. Carbone¹² dokonali z kolei podziału znaków otoczenia na **funkcjonalne** (dotyczące jakości obsługi), **mechaniczne** (sensoryczne, estetyczne) oraz dodatkowo wyodrębnili interakcje z pracownikami firmy – znaki **humanistyczne** (emocjonalne aspekty interakcji z pracownikami obsługi). L. Berry, S. Haeckel¹³ twierdzą, iż firma, która chce konkurować dostarczaniem niezwykłych doświadczeń, powinna elementy nacechowane emocjonalnie (mechaniczne i humanistyczne) łączyć z programem zarządzania całkowitym doświadczeniem klienta we wszystkich punktach kontaktu (jakość w rozumieniu funkcjonalnym). Także piramida doświadczenia M. Cagana i J.B. Vogla koresponduje z hierarchią potrzeb Masłowa, w której potrzeby duchowe i emocjonalne zaspokajają się pod warunkiem zaspokojenia potrzeb podstawowych.

Podobnie do koncepcji jakości usług podchodzą Parasurman, Zeithaml i Berry w modelu SERVQUAL, którzy jakość definiują jako lukę między tym, jak klient postrzega dostarczoną usługę, a jego pierwotnymi oczekiwaniami na podstawie 10 grup kryteriów: **materialność** (wygląd), **niezawodność**, **reagowanie**, **kompetencje**, **grzeczność**, **wiarygodność**, **bezpieczeństwo**, **dostęp**, **komunikacja** oraz **rozumienie klienta**.¹⁴ Na oczekiwania klienta odnośnie do doświadczenia interakcji z marką i jakości usług wpływają pewne czynniki, które oczekiwaniom tym nadają charakter subiektywności. Zaliczamy do nich opinie o banku usłyszane od innych, potrzeby osobiste (np. według hierarchii Masłowa), doświadczenie w korzystaniu z usług oraz komunikacja banku z otoczeniem.

Według B. Dobiały-Korony do **czynników budujących wartość dla klienta** i lojalność można zaliczyć: jakość, zgodność z oczekiwaniami, niezawodność, trwałość, łatwość utrzymania, diagnostykę, dostępność, nowość technologiczną, cechy użytkowe, bezpieczeństwo, uczestnictwo w ulepszaniu produktu, efektywność operacyjną, usługi przed- i posprzedażowe, dostawę, cenę, wartość odsprzedaży, reputację, współpracę i komunikację.¹⁵ W teorii gospodarki doświadczeń nie wystarczają one jednak do odniesienia sukcesu na rynku, konieczne jest bowiem budowanie wizerunku marki na podstawie zachwytu klienta i tworzenia emocjonalnych więzi klienta z firmą.

W rezultacie otrzymujemy 2 poziomy wartości, które w gospodarce doświadczeń są oferowane przez przedsiębiorstwa: pragmatyczne (np. dobrze ustrukturyzowany, praktyczny, przewidywalny, prosty), które dzielimy na użyteczność/wartościowość/jakość oraz na łatwość obsługi. Druga kategoria to wartości hedonistyczne (np. urzekający, stylowy, premium, twórczy), dzielone na wartości o charakterze mechanicznym i humanistyczne. Warto mieć na uwadze, iż wartości te są zawarte już w modelu SERVQUAL:

¹² L. Berry, E. Wall, L. Carbone: Managing Service Experience Clues. Academy of Management Perspectives, Wharton School, University of Pennsylvania, Spring 2006.

¹³ L. Berry, L.P. Carbone, S.H. Haeckel: Managing the Total Customer Experience. MIT Sloan Management Review, Vol. 43, No. 3, Spring 2002.

¹⁴ E. Krzemiński, R. Wolniak: Zarządzanie jakością w sektorze usług finansowych. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowości i Finansów, Bielsko Biała 2004, s. 50.

¹⁵ B. Dobiały-Korona: Wartość dla klientów generatorem wartości przedsiębiorstwa, [w:] red. B. Dobiały-Korona, A.: Herman, Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa. Difin, Warszawa 2006, s. 225.

Tabela 2

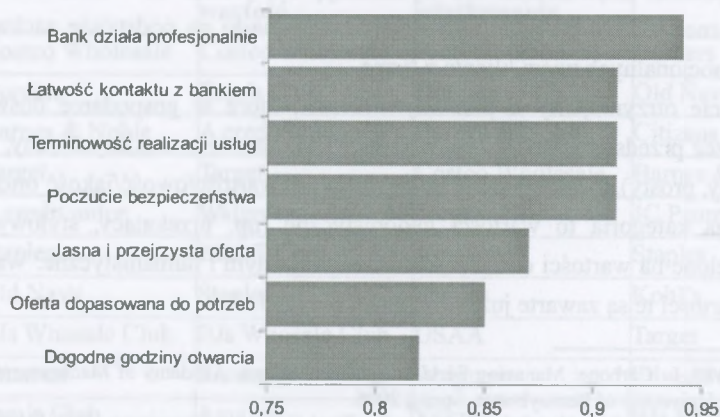
Wartości dla klienta w gospodarce doświadczeń

J. Cagan, C. Vogel	L. Berry, S. Haeckel	SERVQUAL	B. Dobiegała-Korona
Emocjonalne	Humanistyczne	Empatia	Współpraca i komunikacja: odpowiedzialność, wrażliwość na potrzeby klienta, uprzejmość, umiejętność słuchania, łatwość kontaktu, umiejętności niewerbalne
Emocjonalne	Mechaniczne	Rzeczy materialne	Kolor, styl, przyjazność dla środowiska
Łatwość obsługi/ dostępność	Funkcjonalne	Szybkość reakcji	Łatwość utrzymania, elastyczność, diagnostyka, dostępność, efektywność operacyjna, usługi przed- i posprzedażowe, czas dostawy, instalacja,
Użyteczność	Funkcjonalne	Niezawodność, pewność	Jakość, zgodność z oczekiwaniami, niezawodność, trwałość, technologie, bezpieczeństwo, cena i wartość odsprzedaży

Zródło: opracowanie własne.

Szeroko zakrojone badania jakości obsługi prowadzą pracownicy Alior Bank. Częścią wyników podzielili się na konferencji o zarządzaniu doświadczeniem klienta. Prowadzą oni okresowo badania metodami *mystery shopping* i Net Promoter Score. Badania jakości w 2013 roku w wymiarze funkcjonalnym wykazały wysoki standard świadczonych usług, potwierdzony satysfakcją klientów. Bank był ceniony za takie przymioty, jak wartość (pytania o profesjonalizm, terminowość, bezpieczeństwo) i łatwość oraz dostępność (łatwość kontaktu, jasność i przejrzystość oferty, jej indywidualizacja i dogodne godziny otwarcia).

Wyniki badań jakości funkcjonalnej klientów banku Alior 02.2013 n=1000



Rys. 2. Wyniki badań jakości funkcjonalnej klientów banku Alior 02.2013 n = 1000

Fig. 2. Functional value for the customer determinants in Alior Bank

Zródło: prezentacja Alior Bank.

1.2. Kluczowe czynniki doświadczenia w bankowości detalicznej w Polsce

Zanim przejdziemy do omówienia czynników kształtujących doświadczenie klienta w bankowości detalicznej w Polsce, warto spojrzeć na poziomy wartości dla klienta, które uznano za istotne w badaniach rynku prowadzonych w Polsce i na świecie specyficznym dla tego sektora. Bankowość detaliczna jest pod tym względem gruntownie przebadana, spróbujemy w związku z tym przejrzeć wnioski z licznych badań nad czynnikami doświadczenia uznawanymi przez klientów za istotne dla percepcji jakości oraz subiektywnego doświadczenia na rynku Polskim.

Jeden z wcześniejszych modeli czynników doświadczenia specyficznego dla bankowości detalicznej zaproponowali M. Joseph, C. McClure i B. Joseph¹⁶, którzy wyróżnili 25 czynników w podziale na 5 kategorii: **wygoda** (dokładność, ścisłość, wygoda realizacji usługi, szybkość, profesjonalny wygląd), **wydajność** (sprawność, wygoda, zrozumiałość, wsparcie klienta), **zarządzanie kolejkami**, **dostępność** (godziny otwarcia, dostęp dla starszych i niepełnosprawnych, obcokrajowców) oraz **indywidualizacja**.

Badania nad czynnikami jakości usług bankowych prowadził także R. Johnston w 1995¹⁷ roku w Wielkiej Brytanii. Wyróżnił on 18 czynników doświadczenia klienta w sektorze bankowym – **bezpieczeństwo**, **schludność i czystość**, **dostępność**, **elastyczność**, **estetyka**, **fachowość**, **funkcjonalność**, **gotowość do pomocy**, **komunikatywność**, **niezawodność**, **szybkość reakcji**, **troskliwość i opiekuńczość**, **uczciwość**, **uprzejmość**, **użyteczność**, **wygoda**, **zaangażowanie**, **życzliwość**.

Podzielił on je na elementy mało ważne dla klientów, podstawowe, łatwo prowadzące do niezadowolenia, błędy, których nie należy popełniać, małe usprawnienia wywołujące efekt Wow! oraz czynniki zachwytu klienta. Badania wykazały znaczną rolę pracowników w kształtowaniu zachwytu klienta i efektu Wow! Chodziło o cechy takie jak życzliwość, uprzejmość, zaangażowanie, szybkość reakcji. Utrzymanie ich na wysokim poziomie sprawia, że postrzegana jakość obsługi jest coraz wyższa. Na niezadowolenie natomiast najczęściej wpływały (słabo wpływające natomiast na wzrost satysfakcji): szybkość reakcji, uczciwość, niezawodność, funkcjonalność, fachowość i dostępność.

Kolejne badania, prowadzone przez R.T. Rusta oraz A.J. Zahorika¹⁸, koncentrowały się na związkach satysfakcji z zyskownością dla banków. Badania przyniosły pozytywną weryfikację tezy o wpływie na udział w rynku i zyskowność spowodowanym wzrostem lojalności klienta. Za kluczowe czynniki budowy tej satysfakcji uznali oni czynniki związane z podejściem pracowników pierwszej linii, które określili oni mianem „ciepła”, na które składa się **życzliwość**, **sluchanie klienta**, **znajomość jego potrzeb** oraz **dostęp do domu**.

¹⁶ M. Joseph, C. McClure i B. Joseph: Service Quality in the Banking Sector: the impact of technology on service delivery. *International Journal of Bank Marketing*, 17/4, 1999.

¹⁷ R. Johnston: The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 5, 1995b.

¹⁸ R.T. Rust, A.J. Zahorik: Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share. *Journal of Retailing*, 2/1993, p. 193-195.

W Polsce znaczące badania dotyczące jakości usług bankowych w percepcji klientów przeprowadził J. Garczarczyk w latach 1999-2003¹⁹. Wyróżniono w nich 5 grup czynników kształtujących percepcję jakości klientów bankowych: **wizerunek, placówka i dystrybucja, personel i obsługa klienta, oferta, cena oraz komunikacja z klientem**. Zgodnie z wynikami kwestionariusza McKinsey rola pracownika w kształtowaniu percepcji jakości obsługi i doświadczenia klienta okazuje się znacząca. Aż połowa z 10 najważniejszych czynników odnosi się do roli personelu.

Jakie wnioski płyną z porównania powyższych rankingów istotności czynników kształtujących doświadczenie klienta w bankowości detalicznej? Należy mieć na uwadze, iż rankingi te były prowadzone w różnych grupach docelowych, różnymi metodami, na przestrzeni lat i pytania w nich zadawane mogły także wykazywać różnice. Należy więc pamiętać, iż porównanie to, wykryte tendencje mają charakter umowny. Przykładowo wykazywana znacząca rola pracowników w kształtowaniu doświadczeń może podlegać wpływowi liczby pytań na ten temat, które zadano klientom. W jednym rankingu kryją się oni pod pytaniem o jakość obsługi czy personalizację, a w innym – 7 różnych czynników.

Warto mieć też na uwadze, iż rynek klientów usług bankowych jest zróżnicowany, co może wiązać się z różnymi oczekiwaniami wobec banku i oferty, a także cen w przypadku każdej z grup. Banki powinny poddawać klientów złożonym analizom, w wyniku których zostaną wykryte mikrosegmenty na poziomie granularnym i to dla nich będzie przeznaczona oferta. Bardziej globalnie badania Deloitte wyróżniły na polskim rynku 10 segmentów o różnych oczekiwaniach w stosunku do oferty bankowej.

¹⁹ Red. nauk. J. Garczarczyk: Zarządzanie jakością usług w instytucjach finansowych w Polsce. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.

Tabela 3

Zestawienie wyników badań dotyczących czynników postrzegania jakości doswiadczenia w bankach detalicznych w Polsce

J. Garczarek (2003)	P. Stodulny (2005)	Deloitte (2011)	TNS Polska (2012)	Bain & Co ²¹ (2013)
Najistotniejsze czynniki	Najistotniejsze czynniki	Najistotniejsze czynniki	Najistotniejsze czynniki	Najistotniejsze czynniki
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fachowość i wiedza personelu 2. Szybkość i sprawność obsługi 3. Komunikatywność personelu 4. Terminowość realizacji zleceń 5. Wiarygodność i zaufanie 6. Uprzejmość i życzliwość personelu 7. Brak kolejek 8. Oprocentowanie lokat i kredytów 9. Proste i zrozumiałe druki 10. Bezpieczeństwo usługi, brak ryzyka 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Opinia o banku 2. Fachowość personelu 3. Informacja telefoniczna 4. Wiarygodność 5. Sieć bankomatów 6. Wysokość opłat 7. Terminowość 8. Kontakt przez Internet/telefon 9. Indywidualne podejście pracowników 10. Komunikatywność personelu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ceny 2. Bezpieczeństwo 3. Obsługa 4. Personalizacja 5. Oddziały 6. Internet i <i>call center</i> 7. Fair Play 8. Wizerunek 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zaufanie 2. Cena 3. Kompetencja i życzliwość pracowników 4. Jakość obsługi 5. Korzystne warunki usług 6. Oprocentowanie 7. Lokalizacja 8. Sieć bankomatów 9. Sieć oddziałów 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Opłaty 2. Dostęp online 3. Oferta produktowa 4. Lokalizacja bankomatów 5. Łatwość otwarcia konta 6. Pracownicy obsługi 7. Płatności mobilne 8. Aplikacja mobilna 9. Lokalizacja oddziałów
Najmniej ważne czynniki				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Opinia o banku 2. Wystroj wnętrza placówki 3. Dostęp do telefonu, faksu, toalety 4. Wygląd zewnętrzny placówki 5. Telefoniczna realizacja zleceń 6. Przesyłanie informacji o ofercie do domu 				<ol style="list-style-type: none"> 1. Wczesniejsza relacja z bankiem 2. Polecenia w mediach społecznościowych 3. Dostęp przez telefon 4. Zdolność kredytowa 5. Godziny otwarcia placówki 6. Doradca finansowy 7. Polecenia od rodziny 8. Oprocentowanie

21 Respondentów pytano o przyczyny wyboru nowego banku.

Tabela 4

Kluczowe czynniki wartości dla klienta bankowości detalicznej w rozbiciu na segmenty

Segment klientów bankowości detalicznej	Najistotniejsze czynniki budujące doświadczenie
młodzi miłośnicy nowych technologii	cena i dostęp przez Internet
młodzi aktywni single	prestż, wizerunek, sieć oddziałów
młodzi małżonkowie o wysokich potrzebach	bliskość oddziałów i wizerunek banku, cena
dojrzały, świadomie budujący karierę (osoby około 50 roku życia, spory udział switchersów)	ceny, jakość obsługi, spada znaczenie wizerunku
dojrzały z większych miast	b.d.
dojrzały z mniejszych miejscowości	b.d.
dojrzały, szczęśliwi domatorzy (często switchersi)	b.d.
dojrzały zamożni	b.d.
starsi, aktywni zawodowo	b.d.
emeryci	cena, bliskość oddziału, niska satysfakcja

Zródło: Deloitte, Kurs na zmiany.

Z wiekiem klienci przesuwają się między segmentami, co może mieć wpływ na zmiany potrzeb i lojalności. W badaniach Capgemini i Efma²¹ wiek okazał się cechą silnie różnicującą doświadczenie klientów, przy czym z wiekiem klienci wykazywali coraz większe zadowolenie ze współpracy z bankiem. Badania Bain & Company wykazały z kolei, iż starsi klienci najbardziej dbają o lokalizację placówki i jakość obsługi przez pracownika, podczas gdy młodzi klienci wykazują zainteresowanie dostępem mobilnym i są silniej zależni od poleceń przy wyborze dostawcy usług bankowych²².

2. Analiza kluczowych czynników doświadczenia w bankowości detalicznej w Polsce

Nie zmienia to jednak faktu, iż analiza czynników pojawiających się w rankingu wykazała pewne tendencje. Można je potraktować jako jeden z warunków granicznych, budując doświadczenia z uznaniem potrzeb różnych grup klienckich. W badaniach czynników kształtujących doświadczenie prowadzonych w Polsce na przestrzeni lat aż 90% spośród 10 najważniejszych czynników daje się zakwalifikować do 4 kategorii. Są to:

²¹ Capgemini, Efma, 2013 World Retail Banking Report, http://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/wrbr_2013_0.pdf

²² Bain & Company, Customer Loyalty in Retail Banking: Global Edition 2013, 06.11.2013, <http://www.bain.com/publications/articles/customer-loyalty-in-retail-banking-2013.aspx>

- pracownicy,
- dostęp i wygoda korzystania z usług bankowych,
- ceny,
- zaufanie/bezpieczeństwo.

2.1. Rola pracowników w budowaniu doświadczeń

Wyniki badań prowadzone na przestrzeni lat w Polsce wydają się wskazywać potwierdzoną w badaniach światowych kluczową rolę pracowników obsługi. Pracownicy są wymieniani przynajmniej raz niezależnie od metody badawczej (Internet, wywiad bezpośredni) na przestrzeni lat. Fachowość, kompetencje, komunikatywność, indywidualne podejście do klienta, ale też życzliwość i uprzejmość pracowników wydają się odgrywać bardzo dużą rolę w kształtowaniu doświadczeń. Nieoceniona jest także rola pracowników w budowaniu wizerunku fachowości i zaufania.

Wiele badań prowadzonych w innych sektorach wykazywało kluczową rolę pracowników w budowie doświadczeń w bankowości detalicznej i innych sytuacjach usługowych. Aż 3 elementy modelu Servqual odwołują się do sposobu wywiązywania się przez nich ze swoich obowiązków, a mianowicie szybkość reakcji (22%), pewność (19%) oraz empatia (16%), czyli w sumie 57% postrzeganej jakości usługi w oczach klienta jest budowana przez pracowników. Także w badaniach przedstawionych przez M. Boguszewicz-Kreft respondenci wymienili pracowników na pierwszym miejscu, jako czynnik wpływający na lojalność wobec marki²³. W badaniach Berry'ego i Lampo natomiast²⁴ zachowanie pracowników zostało uznane za najważniejszy element decydujący o wyborze marki usługowej. Inne badania wykazały, iż odbiór przez klienta wysiłków pracownika w dostarczaniu usługi na wysokim poziomie ma wpływ na satysfakcję z usług i na lojalność²⁵.

Ludzka interakcja w doświadczeniu usługowym umożliwia ustanowienie więzi emocjonalnej między firmą a klientem. Badania wykazały, iż klienci, którzy należą do sieci społecznej firmy lub odczuwają bliskość relacji z firmą, chętniej polecają firmę innym klientom²⁶. Badania Deloitte²⁷ wykazały też istotną dla gospodarki doświadczeń zdolność osiągania wyższych cen, które są w stanie zapłacić klienci za wysoką jakość oferowanej obsługi – klienci w takich sytuacjach są w stanie pokryć koszty lepszej obsługi i oceniać poziom cen jako satysfakcjonujący.

²³ M. Boguszewicz-Kreft: Zarządzanie doświadczeniem klienta w usługach. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009.

²⁴ L. Berry, S. Lampo: Branding Labour Intensive Services. *Business Strategy Review*, 15/1, 2004.

²⁵ S. Keaveney, L.A. Mohr, M.J. Bitner: The Role of Employee Effort in Satisfaction with Service transactions. *Journal of Business research*, 32, 1995.

²⁶ M. Colgate, P.J. Danaher: A cautionary note on customer relationships, working paper. University of Auckland, Auckland 1999.

²⁷ Deloitte, Raport: Kurs na zmiany. Doświadczenie klienta w relacji z bankami w Polsce, 22.05.2012, http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/zagadnienia/relacje-z-klientem/index.htm

Pracownicy pierwszej linii w bankowości detalicznej odgrywają też ważną rolę w **kształtowaniu zindywidualizowanej oferty**, co w wielu badaniach doświadczenia było oceniane jako ważny czynnik satysfakcji i lojalności polskiego klienta. Personalizacja obsługi należy do kluczowych czynników satysfakcji klienta w bankowości i jest też jednym z filarów, na których bank może opierać swoją strategię wzrostu organicznego na podstawie posiadanej bazy klientów. Jednak według badań banków światowych EFMA i Peppers & Rogers Group jedynie 55% badanych wskazało na istotność indywidualizacji oferty i promocji przez odwołanie ich do poszczególnych grup klientów²⁸. Indywidualizacja oferty mogłaby także wspomóc sprzedaż krzyżową.

W tym przypadku znaczenie ma dopasowanie oferty do potrzeb oraz możliwość negocjacji cen. Klienci liczący na specjalną obsługę wyrażają przykładowo chęć porozmawiania z doradcą finansowym. W zasadzie upoważnienie i szkolenia pracowników są niezbędne w tym przypadku. Według Deloitte zanim bank zdecyduje się na takie posunięcia, powinien doprowadzić do poszerzenia oferty produktowej i stworzyć możliwości ich dopasowania do potrzeb różnych segmentów. Wśród praktyk podejmowanych przez polskie banki można wymienić jedynie możliwość negocjacji cen z reguły z szefem oddziału²⁹.

Alior Bank ma świadomość, iż spośród czynników kształtujących doświadczenie pracownicy mają największy potencjał budowy więzi emocjonalnych z klientem. Rzuca się w oczy, iż niemal 100% ocenę uzyskali oni w kategoriach takich jak uprzejmość czy chęć niesienia pomocy. Ich kompetencje zostały ocenione dopiero na trzecim miejscu, także z wysokim wynikiem – 91%. Bank umiejętnie buduje też zaufanie klienta w relacji z pracownikiem. Reszta pytań, w których bank uzyskał najniższe noty, wskazuje, iż mimo położenia silnego nacisku na personalizację (indywidualne traktowanie, zainteresowania sprawami klienta, uwzględnianie potrzeb klienta przy prezentacji oferty, trafne rozpoznawanie potrzeb) jest jeszcze pole do poprawy, mimo iż wyniki także w tej kategorii nie spadają poniżej 80%.

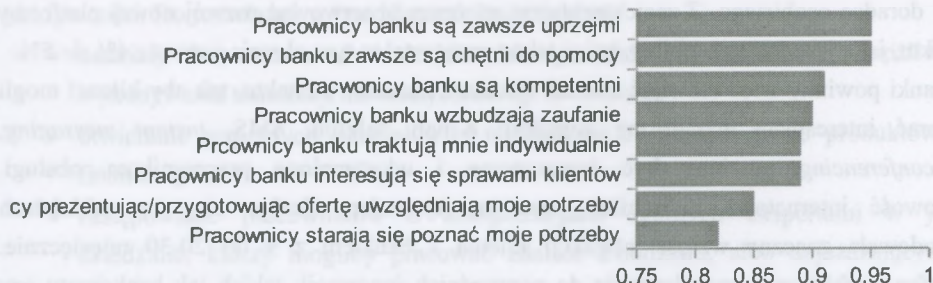
Do czynności niestandardowych i nierutynowych poza indywidualizacją zalicza się także nieodłączny element gospodarki doświadczeń, jakim jest **wywołanie u klienta tzw. efektu Wow!** Badania doprowadziły do wyróżnienia typów wymiany społecznej opartych na relacjach wspólnotowych (odwołanie się do wzajemnych potrzeb i zainteresowań, wychodzenie z inicjatywą) w odróżnieniu od tych opartych na wymianie (transakcja polegająca na odwdzięczeniu się za przysługę)³⁰. Można tu wskazać praktyki takie jak ustalanie małych budżetów dla pracowników obsługi na rozwiązywanie problemów klienta, małe efekty Wow! wywołane przez pracowników, którzy wykazali się inicjatywą.

²⁸ Peppers & Rogers Group, Efma, Customer Experience in Retail Banking. Understanding the Drivers of Growth, 2010, <http://www.peppersandrogersgroup.com/view.aspx?itemid=31746>

²⁹ Deloitte, Raport: Kurs na zmiany. Doświadczenie klienta w relacji z bankami w Polsce, 22.05.2012, http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/zagadnienia/relacje-z-klientem/index.htm

³⁰ M.S. Clark, J.R. Mills: The difference between communal and exchange relationships: What it is and is not. Personality and Social Psychology Bulletin, 19/1993, p. 684-691.

Badania interakcji z pracownikiem, Alior
02.2013 n=1000



Rys. 3. Badania interakcji z pracownikiem Alior Bank 2013

Fig. 3. Employee interaction evaluation in Alior Bank 2013

Źródło: Prezentacja Alior Banku, 2013.

2.2. Rosnące znaczenie czynnika wygody/ dostępu

2.2.1. Dostęp do usług bankowych

Czy rola pracowników z czasem maleje na rzecz kanałów zdalnych? W badaniach Bain przeprowadzonych wśród internautów pracownicy obsługi pojawiają się już tylko raz na 6. pozycji (warto mieć na uwadze, iż badania te przeprowadzono wśród internautów). Wzrost istotności czynnika dostępności koresponduje ze wzrostem znaczenia Internetu czy rewolucją w wykorzystaniu smartfonów i z naciskiem, jaki banki kładą na koszty (w banku detalicznym wynajem, wyposażenie i koszty pracownicze placówek stanowią około 40-60% całkowitych kosztów operacyjnych).

Znaczenia nabierają elektroniczne kanały dostępu. Odzwierciedla to nie tylko profil polskiego internauty, lecz także wzrost znaczenia czynnika wygody/dostępności w relacjach z bankiem. W kategorii wygodny/łatwy w obsłudze w badaniach J. Garczarczyka w 2003 roku wymieniano tylko brak kolejek. W badaniach Stodulnego w 2005 roku pojawiły się już kwestie informacji telefonicznej, obsługi przez telefon i Internet oraz sieć bankomatów. Podobnie wskazują na to respondenci badań Deloitte z 2011 roku. W 2013 roku respondenci wykazują spory wzrost zainteresowania wygodą kontaktów z bankiem. Dostęp *online* jest już na 2. pozycji za ceną, a nacisk kładą także na dostęp do bankomatu i oddziału oraz aplikacje mobilne. W kategorii dostępności za mało ważne klienci uznawali godziny otwarcia placówki, dostęp przez telefon i telefoniczną realizację zleceń i też w początkowych latach dostęp przez WWW.

W Polsce 60% badanych najchętniej kontaktuje się z bankiem przez oddział sprzedaży, 34% (wzrost o 7 pkt. proc. od 2011 roku) przez Internet (TNS Polska). Jeśli chodzi o wykorzystanie kont internetowych, to w 2012 roku nastąpił wzrost o 5 pkt. proc. z 43% do 48% w porównaniu z 2011 rokiem. Tylko 7% badanych preferowało kontakt telefoniczny, 4% przez doradcę osobistego. Z zaciekawianiem możemy obserwować rozwój nowej platformy kontaktu, jaką jest dostęp mobilny, który także zanotował w tym okresie wzrost z 4% do 5%.

Banki powinny więc rozwijać szeroki wachlarz kanałów kontaktu, tak aby klienci mogli wybierać interesującą ich formę kontaktu: e-mail, telefon, SMS, *instant messaging*, *videoconferencing* powinny być integrowane i udostępnione pracownikom obsługi. Bankowość internetowa i mobilna poza zmniejszeniem liczby wizyt w oddziałach spowodowała znaczny wzrost interakcji klienta z bankiem z 9 do 20-30 miesięcznie. Smartfon i tablet w przeciwieństwie do poprzednich innowacji, takich jak bankomaty czy konta internetowe, pozwalają dokonywać transakcji w dowolnej porze i dowolnym miejscu, przykładowo w drodze do pracy.

Rosnące wykorzystanie smartfonów i Internetu na świecie, coraz większy przesył danych przy wykorzystaniu tego typu urządzeń wydaje się sugerować, iż ich znaczenie dla doświadczenia klientów, także w bankowości będzie rosnąć. Banki powinny wykorzystać tę platformę zarówno do poprawy doświadczenia (na przykład powiadomienia, bankowość mobilna, aplikacje mobilne) klientów, jak i do zwiększania sprzedaży. W Polskich warunkach warto mieć na uwadze, iż młodzi klienci, wykazujący się wyższą skłonnością do zmiany banku, przywiązują większą wagę do wykorzystania nowych technologii. W badaniach internautów Bain & Company 38% polskich respondentów zadeklarowało, iż przynajmniej raz uzyskało dostęp do konta bankowego przez tablet lub smartfon w ciągu kwartału (najwyżej spośród polskich banków uplasował się Alior z wynikiem nieco poniżej 60%). 14% przyznało, że wykonało za jego pomocą płatności.

Liczba placówek bankowych będzie się zmniejszać. Banki europejskie planują zmniejszyć liczbę oddziałów oraz ich pracowników do 2016 roku. Nie dotyczy to jednak Europy Wschodniej, gdzie respondenci zapowiedzieli zwiększenie ich liczby o 22% w tym okresie³¹. Jak wskazują autorzy raportu Bain & Co³², na razie bankom nie udało się skłonić klientów do wykonywania bardziej rutynowych transakcji jak przelew poza oddziałami. W Polsce procent klientów, którzy przynajmniej raz wykonali rutynową transakcję w placówce w ciągu ostatniego kwartału, wynosił 40%, przy relatywnie niskiej liczbie interakcji z placówką w ogóle w porównaniu z innymi krajami (najniższy wynik uzyskał w Polsce bank Pekao SA) i też niewielkim rozwarstwieniu wyników dla poszczególnych banków polskich. Co więcej, placówki bankowe są nadal preferowaną (75% otwarzeń) lokalizacją dla rozpoczęcia współpracy przez otworenie ROR-u.

³¹ McKinsey & Company, The Future Of Face-To-Face. How To Make The Transformation A Reality, 05.2012, <http://www.efma.com/index.php/resources/studies/detail/EN/1/507/1-JXVGF>.

³² Bain & Company, Customer Loyalty in Retail Banking: Global Edition 2013, 06.11.2013, <http://www.bain.com/publications/articles/customer-loyalty-in-retail-banking-2013.aspx>.

Dla banku każde spotkanie z klientem w placówce stanowi też okazję do sprzedaży i doradztwa. Są przykłady banków, które powracały do placówek po ich uprzedniej likwidacji ze względu na to, iż sprzedaż w sieci jest trudniejsza. Według raportu McKinsey i Efma³³ oraz Mirosoft i EFMA banki będą dążyć do obniżenia kosztów placówek i zwiększenia ich efektywności. Do rozwiązań w tym obszarze będą należeć:

- oddziały skoncentrowane na doradztwie i sprzedaży bez kasjerów i z możliwością wykonywania transakcji automatycznie, np. SNS Bank,
- otwieranie wspólnych oddziałów z telekomami i sprzedaż także produktów niefinansowych,
- zastępowanie pracowników o kompetencjach ogólnych ekspertami w jakiejś dziedzinie, którzy mogliby pracować zdalnie z oddziału, albo dojeżdżającymi do klienta, np. podczas wideokonferencji (klientom łatwiej dotrzymać terminów spotkań),
- redukcja czasów pracy administracyjnej (zasady *lean*, centralizacja),
- wykorzystanie zaawansowanych narzędzi analitycznych, modeli geomarketingowych w celu optymalizacji sieci oddziałów i różnicowanie ich formatów,
- wykorzystanie placówek dla eventów i wydarzeń klubowych,
- wykorzystanie ekranów dotykowych, np. Alior Bank,
- automatyczna identyfikacja i dostęp do pełnego profilu klienta.

Dobrym przykładem tej ewolucji widocznej już w latach 2010-2013 są oddziały ING Banku Śląskiego. Automatyzacja i nacisk na przenoszenie klientów do kanałów zdalnych wydaje się widocznym trendem w działaniach. Nadal inwestują oni jednak w sieć sprzedaży starając się zgodnie z trendami rynkowymi kłaść nacisk na automatyzację rutynowych transakcji i na sprzedaż oraz doradztwo w oddziałach. W 2013 roku mieli oni 417 oddziałów. Większość z nich unowocześniono przy wykorzystaniu całodobowych funkcji samoobsługowych, takich jak wpłaty, dostęp do konta systemu transakcyjnego, połączenie z serwisem Halo Śląski lub infolinią. Przełomowe było też wprowadzenie w bankomatach czytników bezdotykowych, wrzutni *online*. Od 2011 roku prowadzone są reorganizacja i rebranding oddziałów przez zmianę wyglądu i modelu działania, tak aby stały się one nowoczesnymi centrami obsługi klienta zorientowanymi na świadczenie usług doradczych przez wykwalifikowanych pracowników i sprzedaż klientom, którzy chcą czegoś więcej niż wykonania rutynowej transakcji.

2.2.2. Łatwość obsługi w bankowości detalicznej

Kolejną kategorią, wbrew pozorom słabiej reprezentowaną od czynnika dostępności, jest łatwość obsługi i wygoda w relacjach z bankiem. Warto przytoczyć tu badania Pentor International z 2006 roku, w których klienci za najważniejsze negatywne momenty prawdy

³³ Efma, Infosys, Innovation in the Retail Banking. Growth of Channel Innovation. Annual Edition, 04.09.2012, http://www.efma.com/ressources/studies/2012/1-N01G9_E_study.pdf.

uznali biurokrację, wielość formularzy, niejasność regulaminów i kolejki, dostępność bankomatów i placówek sprzedaży w weekendy czy niemożność załatwienia spraw w jednym okienku³⁴. Nowe technologie dają tu spore pole do poprawy, a studia przypadków zza oceanu pokazują, iż serca klientów można zdobyć także ofertą „łatwego bankowania”.

Bankowość jest sektorem, w którym na podstawie tych czynników można zbudować wizerunek „banku z ludzką twarzą” (ang. *human banking*). Banki takie jak Commerce Bank, TD Bank, ZUNO czy PNC stawiają na przejrzystość procedur, wydłużone nawet o 10 minut godziny otwarcia czy łatwość kontaktu, tworzą aplikacje mobilne, które objaśniają zrozumiałym językiem kategorie finansowe: „Tyle mam na koncie”, „Tyle jestem winien” etc. Bank łatwy w obsłudze i bank dostępny to częsta polityka prowadząca do zyskania wiernych fanów i powstania więzi o charakterze emocjonalnym – klienci doceniają ten typ troski o ich potrzeby. Może to także przyjmować inne formy. Przykładowo Alior oferuje pomoc bankiera przy przenoszeniu rachunku – przenoszenie przelewu wynagrodzenia, zleceń stałych i poleceń zapłaty, w komunikacji z US. Refinansują wówczas także limit na koncie i kartę kredytową na uproszczonych zasadach.

Częstym posunięciem w zwiększaniu wygody i łatwości obsługi jest **upraszczanie procesów przyznawania produktów** kredytowych, ale też innych produktów. W Polsce dotyczy to wielu banków, które uzyskały dobre wyniki wzrostu przy wysokim wskaźniku Net Promoter Score, takich jak przykładowo Alior, ING czy mBank. Czasem ułatwianie kredytobiorcom nabycia produktu kredytowego jest prowadzone przy usprawnieniu procesów wewnętrznych, a czasem też zmniejszeniu restrykcyjności w polityce kredytowej banku.

W ING BŚ od 2011 roku realizowane są projekty zmian procesu aplikacji kredytowej i jego automatyzacji, mające na celu jego automatyzację we wszystkich kanałach, przyspieszenie oraz personalizację procesu. Wymaga to przebudowania wspierających systemów IT przykładowo przez wprowadzenie przełomowego narzędzia z silnikiem decyzyjnym. Stałym klientom umożliwiono zaciąganie pożyczek przez serwis transakcyjny bez odwiedzania placówki sprzedaży. W placówkach ich wnioski są rozpatrzone od ręki w przypadku mało skomplikowanych produktów. Nowi klienci natomiast także bez konieczności udawania się do oddziału mogą wnioskować przez *call center*. Z kolei Alior Bank starał się wprowadzić szybkie i wymagające spełnienia minimalnych formalności procesy wnioskowania o kredyt. Do ciekawych innowacji należy kredytowanie klientów IKEA bez konieczności okazywania zaświadczenia o zarobkach lub funkcja udzielenia pożyczki ratalnej o uproszczonym, niewymagającym wizyty kuriera procesie aplikacji klientom Allegro.

Kolejną innowacją, która zmieniła się w *buzzword* na blogach biznesowych, są **nowe formy dokonywania płatności**. Wiele banków adaptuje nowinki technologiczne. ING BŚ poza silną promocją kart zbliżeniowych zdecydował się też na płatności mobilne NFC we

³⁴ Audyt Bankowości Detalicznej 2006, Pentor, 2007, Relacje banków z klientami. Nota metodologiczna, http://pentor-arch.tnsglobal.pl/48553.xml?doc_id=11278.

współpracy z Mastercard. Bank ten jest w czołówce rynku pod względem liczby wydanych kart płatniczych. Do końca 2012 roku wydał ich około 2,5 mln, z czego 1,5 mln to dość popularna innowacja – karty zbliżeniowe. O istotności tej innowacji świadczy fakt, iż bank przystąpił do wymiany bankomatów na zbliżeniowe, a proces upraszczania oferty produktowej wsparło wymianą kart Maestro na zbliżeniową Visę. Na życzenie klientów wprowadzono jednak możliwość włączania i wyłączania funkcji zbliżeniowej. Alior Bank natomiast wprowadził płatności zbliżeniowe telefonem komórkowym z wykorzystaniem technologii NFC, jak w przypadku Eurobanku, Getina, mBanku. Wprowadzono usługę MyWallet mającą taką funkcję.

2.3. Cena jako czynnik budujący doświadczenia

Kolejne czynniki to cena i zysk, których istotność wydaje się rosnąć z nieznacznym spadkiem w badaniach internautów Bain w 2013 roku w deklaracjach istotności czynników kształtujących doświadczenie klienta po uwzględnieniu nie tylko liczby pojawień się w rankingu, lecz także miejsca, jakie w nim zajmują. Wydaje się to wskazywać na zwiększającą się świadomość cen wśród polskich konsumentów. W badaniach klientów ceny od 2011 roku są wymieniane na 1. lub 2. miejscu pod względem istotności dla klienta bankowości detalicznej.

Zarządzanie doświadczeniem koncentruje się na tym, czy polityka cenowa trzyma się zasad *fair play*, transparentności, rzetelności, konkurencyjności i czy ceny odpowiadają dostarczanej jakości usług. Klienci chcą prostych systemów ustalania cen, niestosowania ukrytych opłat. W Stanach Zjednoczonych skargi klientów na brak transparentności cen i długie, nawet stustronicowe regulaminy, w których kryły się informacje o opłatach, doprowadziły do inicjatywy stworzenia jednostronicowego wzoru dla banków i unii kredytowych³⁵. Do układu przystąpiło wiele unii i banków, w tym między innymi Citigroup, JP Morgan Chase, TD Bank czy Bank of America.

H. Manning w swojej kluczowej dla gospodarki doświadczeń książce, podsumowującej lata badań firmy Forrester Research na temat zarządzania doświadczeniem w sekcji poświęconej bankowości, pisze już w zasadzie tylko o negatywnym wpływie cen na doświadczenie klienta. Bankowość ma specyficzną pozycję w zarządzaniu doświadczeniem, zwłaszcza w relacji do cen, i bardzo często percepcja cen jako za wysokich prowadzi do zmniejszania satysfakcji i utraty klientów. Ekonomia behawioralna stara się tłumaczyć to występowaniem efektów zakotwiczenia (sugerowanie się pierwotnie podaną wartością, w tym przypadku wieloletnim okresem, kiedy ROR-y były darmowe, „a więc konto w banku

³⁵ Pew's Model Disclosure Box for Checking Accounts, <http://c.obg.com/rw/Boston/2011-2020/2012/07/05/BostonGlobe.com/Metro/Graphics/pew.pdf>.

nie jest warte opłat”) oraz ceny zero (postrzeganie wzrostu cen od zera do np. 5 PLN jako znacznie większego niż wzrost ceny o 5 PLN w przypadku większych wartości)³⁶.

Cennik z perspektywy klienta powinien być tworzony na podstawie zasad, takich jak *fair play*, przejrzystość, zrozumiałość i jasne warunki redukcji opłat tam, gdzie jest to możliwe³⁷. Polscy klienci mogą często korzystać z redukcji opłat w zamian za przykładowo określoną kwotę comiesięcznych wpływów na konto, specjalne korzyści za częste korzystanie z karty czy wykonywanie przelewów przez Internet. Klienci amerykańscy, badani kwestionariuszowo przez Deloitte, w zamian za redukcję opłat za prowadzenie ROR-u wyrazili chęć: przeniesienia do bankowości elektronicznej, zakupu dodatkowych produktów, rezygnacji z oprocentowania ROR-u, polubienia banku na Facebooku, utrzymywania salda w ustalonej wysokości.

Jeśli chodzi o politykę cenową, warto wziąć pod uwagę ceny lojalnościowe lub nagradzanie cenowe najlepszych klientów. Wyniki badań J. Shin i K. Sudhir³⁸ sugerują, iż w bankowości charakteryzującej się wysokim stopniem zróżnicowania wartości klientów i sporą trudnością zmiany dostawcy³⁹ powinno się nagradzać cenowo klientów przechodzących od konkurencji i oferować klientom o wyższej wartości lub niskim profilu ryzyka lepszych warunków cenowych. Sporo banków ma w ofercie korzystnie oprocentowane lokaty i produkty kredytowe dla nowych klientów, jak np. Nowa Lokata Swobodnie Zarabiająca w BZ WBK lub „Nordea Lokata Promocyjna” Nordea czy pożyczka „ZA DARMO” w BGŻ⁴⁰. Z drugiej strony respondenci badań BMC 2007 do głównych przyczyn zmiany banku zaliczali nienagradzanie ich lojalności. W celu zacieśnienia więzów z klientem banki mogą także oferować zniżki, jak w przypadku Banku Millennium (*money back*), Getin Banku (zniżki za tankowanie), lub darmowe świadczenie dodatkowych usług, jak pakiet assistance w Banku BPH czy infolinia remontowo-budowlana Alior Banku.

Liderem polityki cenowej na polskim rynku bankowym jest bez wątpienia Alior. Warto nadmienić, iż lojalność klientów Alior Bank według badań TNS Polska zawdzięcza po pierwsze konkurencyjnym cenom, a w następnej kolejności obsłudze.

- Atrakcyjne cenowo Konto rozsądne, głównie z uwagi na program **CashBack** (przy przelewie na rachunek wynagrodzenia otrzymuje się 3% zwrot wartości wydatków

³⁶ Deloitte Center for Financial Services, Retail Bank Pricing, Resetting customer expectations, <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/dttl-fsi-us-consulting-Retail-Bank-PricingPOV-02122013.pdf>.

³⁷ Ernst&Young, Winning through customer experience, EY Global Consumer Banking Survey 2014, <http://www.ey.com/GL/en/Industries/Financial-Services/Banking---Capital-Markets/Global-consumer-banking-survey-2014>.

³⁸ J. Shin, K. Sudhir: A Customer Management Dilemma: When Is It Profitable to Reward One's Own Customers? *Marketing Science*, Vol. 29, No. 4, July–August 2010, p. 671–689. oraz <http://faculty.som.yale.edu/JiwoongShin/Downloads/articles/CustomerManagementDilemma.pdf>.

³⁹ Jednak można uwzględnić efekt bardzo niskiej elastyczności cenowej klientów bankowości detalicznej i faktu, iż klienci polscy należą do najmniej lojalnych na świecie.

⁴⁰ Lojalność klientów – kto doceni stałość w związku z bankiem, 26.02.2014, <https://www.totalmoney.pl/artykuly/160159,lokaty,lojalnosc-klientow---kto-doceni-stalosc-w-zwiazku-z-bankiem-,1,1>.

zakupowych, zwolnienie z opłat za prowadzenie rachunku czy wypłaty z bankomatu). Według Money.pl daje to zyski rzędu 100 PLN rocznie, podczas gdy najdroższe konto w zestawieniu obciążało posiadacza na 617 PLN⁴¹. Na marginesie warto zauważyć, iż w czołówce rankingu znaleźli się także pozostali liderzy rankingu Net Promoter Score – ING BŚ, Getin Online, mBank.

- W 2013 roku, na fali popularności programów typu CashBack, Alior wprowadził kompleksową ofertę programu rabatowego „Mapa okazji”, pozwalającego na wyszukanie ofert promocyjnych u partnerów handlowych (m.in. Centrum Wina, iSpot, Molton Netia, restauracje Sphinx, Swiss, Telepizza).
- ROR Rachunki bez opłat, które w 2012 roku wzbogacono dodatkowo o **umożliwienie redukcji opłat za rachunki o co najmniej 10%**.
- **Depozyty** – lokata studniowa, dzienna kapitalizacja odsetek od rachunków oszczędnościowych; konkurencyjnie oprocentowane (6,5%-7,5% w skali roku), lokaty terminowe; **wysoko oprocentowana lokata z funduszem kapitałowym o 100% gwarancji kapitału w dniu zapadalności**.
- Oferta **pożyczek** charakteryzuje się licznymi promocjami cenowymi. Zaczęto też obniżanie ich cen, czemu do 2013 roku towarzyszyła kampania „Gwarancja najniższej raty”.
- Programy typu rekomendacyjnego (dla klientów, witryn internetowych, fanów na Facebooku) często oferujące korzyści finansowe za pozyskanie nowego klienta albo w postaci określonej kwoty, albo prowizyjne.

W przewidywaniach na temat przyszłości bankowości detalicznej często pojawiają się prognozy na temat wykorzystania usług lokalizacyjnych i technologii mobilnej, które umożliwiłyby oferowanie przykładowo zniżek na zakupy w lokalizacjach, w których przebywa klient. Już obecnie Credit Agricole zawarła układ z siecią Żabka i Fresh Market, umożliwiającą klientom uzyskanie bonu na zakupy za dokonanie płatności zbliżeniowo. Inne prognozy przewidują, że rewolucja w analizie danych doprowadzi banki do uznania koncepcji wartości życiowej klienta, wykorzystania danych behawioralnych czy psychograficznych w celu oszacowania ryzyka i określania na jej podstawie zindywidualizowanych cen lub połączenia ich z wartością usług dodanych, za które klient będzie skłonny zapłacić.

2.3.1. Zaufanie

W zestawieniu wyników badań zaufanie pojawia się na różnych pozycjach, z reguły na 1. lub 2. miejscu. Czynnikiem ten wydaje się kluczowy dla doświadczenia klienta w interakcji z bankiem. W badaniach Deloitte, w których rozbito go na trzy podczynniki: bezpieczeństwo,

⁴¹ Konto Rozsądne Alior Banku najlepszym rachunkiem na rynku, 02.06.2014, http://www.aliorbank.pl/pl/o_banku/centrum_informacyjne/aktualnosci/wiadomosc?newsId=1161,Konto-Rozsadne-Alior-Banku-najlepszym-rachunkiem-na-rynku.

fair play oraz wizerunek, pojawił się on 3 razy w 1. dziesiątce najważniejszych czynników kształtujących doświadczenie. Wyraża się on w pytaniach o poczucie bezpieczeństwa, opinię o banku, stosowanie zasad *fair play*, wiarygodność, wizerunek, działanie banku w interesie klienta i bezpieczeństwo powierzonych środków. W badaniach Pentora w 2009 roku kojarzono zaufanie także z prawdomównością, wiarygodnością, rzetelnością czy uczciwością.

Jednak klienci pytani o reklamę, poczucie, że z usług tego banku korzystają ludzie, którzy znają się na bankowości, opinię o banku, markę, polecenia znajomych, rodziny czy w mediach społecznościowych, wskazywali na brak zainteresowania. Czynniki te wpadały z reguły do zestawu najmniej ważnych, którymi kierowaliby się polscy klienci. Nie wpłynął w 2009 roku znaczącym stopniu na zaufanie Polaków także kryzys finansowy, w tym zwłaszcza do banków uważanych za polskie, dało się zauważyć jednak spadek zaufania do banków zagranicznych.

W badaniach Pentora z 2006 roku klienci deklarowali częściej zaufanie do swojego banku (średnio 7,3/10) niż do sektora bankowego w ogóle (średnio 5,7/10)⁴². Zaufanie do swojego banku na skali 1-10 69% oceniło na więcej niż 6, w przypadku bankowości jako do sektora było to jedynie 33%. Najwyżej oceniane banki to: BZ WBK, BGŻ i banki spółdzielcze, a w 2. kolejności PKO BP, Bank ING, Bank Millennium i Bank BPH. W badaniach europejskich Forrester Research z kolei najwyższym zaufaniem cieszyły się The Co-operative Bank, Nationwide Building Society oraz First Direct, Sparda w Niemczech, Rabobank w Holandii oraz Banca w Hiszpanii⁴³.

Według badań firmy Ernst & Young najwyższe poziomy zaufania (w odróżnieniu od umiarkowanych) prowadzą do wzrostu poleceń i wzrostu satysfakcji⁴⁴. Odgrywa ono także kluczową rolę w takich kwestiach, jak percepcja jakości, decyzja o wyborze banku, o korzystaniu z usług bankowych w ogóle czy wynikowe doświadczenia⁴⁵. Jakie czynniki składają się więc na zaufanie klienta do banku? Badania CBOS z 2012 roku potwierdzają, iż do czynników mających wpływ na zaufanie bez wątpienia zalicza się **ocena ich uczciwości**⁴⁶. 75% badanych Polaków uznało, iż polityka tych instytucji opiera się na ustalaniu za wysokich marż i procentów. W badaniach Forrester Research za cechy banków działających w interesie klienta, a nie tylko własnych zysków, uznano: **prostotę, transparencję, dobroczynność i budowę zaufania**⁴⁷. Według badań firmy Ernst & Young zaufanie budują następujące

⁴² Audyt Bankowości Detalicznej 2006, Pentor, 2007, Relacje banków z klientami. Nota metodologiczna, http://pentor-arch.tnsglobal.pl/48553.xml?doc_id=11278

⁴³ V. Niemeyer, B. Ensor, A. Hesse, B. Hoffma: Customer Advocacy 2010: How Customers Rate European Banks, 04.11.2010, <http://secure.forrester.com/go?objectid=RES57899>

⁴⁴ Ernst & Young, Winning through customer experience, EY Global Consumer Banking Survey 2014, <http://www.ey.com/GL/en/Industries/Financial-Services/Banking---Capital-Markets/Global-consumer-banking-survey-2014>

⁴⁵ E. Smiłowski: W kryzysie zaufania, 2009, http://pentor-arch.tnsglobal.pl/57646.xml?doc_id=11278

⁴⁶ CBOS, Badanie zaufania do banków w Polsce, Warszawa, 10.12.2012, BS/145/2012, www.cbos.pl

⁴⁷ V. Niemeyer, B. Ensor, A. Hesse, B. Hoffma: Customer Advocacy 2010: How Customers Rate European Banks, 04.11.2010, <http://secure.forrester.com/go?objectid=RES57899>

czynniki: postrzegana stabilność **instytucjonalna** (rozmiar banku, procedury bezpieczeństwa, możliwość wybierania pieniędzy), **interakcje z pracownikami banku** (to, jak mnie traktują, komunikują się ze mną, jakość porady finansowej, jakiej udzielają, jak rozwiązują problemy, osobiste relacje z pracownikami), **ceny** oraz finalnie **opinie znajomych czy w prasie/Internecie**⁴⁸.

Istotnym budulcem zaufania do banku jest **doświadczenie interakcji**. Potwierdzają to badania Peppers & Rogers Group, Capgemini i Efma, które także wykazały silną korelację między poziomem doświadczenia klienta, jego lojalnością, a także poziomem zakupów z zaufaniem, jakie pokłada on w banku. W przypadku zaufania w światowym rankingu 90% klientów, którzy ocenili swoje doświadczenia jako pozytywne, miało zaufanie do swojego banku, w przypadku klientów postrzegających swoje doświadczenia negatywnie było to jedynie 33%⁴⁹.

Badania potwierdzają, iż zaufanie jest czynnikiem, na podstawie którego trudno byłoby budować przewagę konkurencyjną. Klienci cechują się bowiem małym zrozumieniem rzeczywistych czynników kształtujących poziom bezpieczeństwa powierzonych środków, co prowadzi do wysokiego poziomu zaufania także do parabanków i SKOK-ów⁵⁰. Konsultanci Gallupa zalecają budowę zaufania do banku od podstaw, czyli sposobów zarządzania bankiem⁵¹, gdyż liczy się każda interakcja. Konieczne jest przeniesienie uwagi na misję i cele organizacji i zaangażowanie w ten proces menedżerów oraz pracowników firmy, szerzenie poczucia działania w zgodzie z misją przez organizację, przykładowo przez motywowanie pracowników, wprowadzenie pomiarów zaufania i na ich podstawie wprowadzanie działań poprawy funkcjonowania banku. Niektóre banki przejawiają aktywność dotyczącą edukacji klientów, co przybliży je do perspektywy orientacji na efektywność klienta i wsparcia go w realizacji jego celów, przedkładania jego potrzeb ponad własne krótkoterminowe zyski.

3. Podsumowanie, wnioski, kierunki dalszych badań

Wartość dla klienta w bankowości detalicznej jest tematem szeroko omówionym i przebadanym zarówno przez naukowców, jak i inne ośrodki badawcze. W ostatnich latach spora jest popularność tematyki strategicznej orientacji na klienta w bankowości detalicznej.

⁴⁸ Ernst & Young, Winning through customer experience, EY Global Consumer Banking Survey 2014, <http://www.ey.com/GL/en/Industries/Financial-Services/Banking---Capital-Markets/Global-consumer-banking-survey-2014>

⁴⁹ Capgemini, Efma, 2013 World Retail Banking Report, http://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/wrbr_2013_0.pdf

⁵⁰ Deloitte, Raport: Kurs na zmiany. Doświadczenie klienta w relacji z bankami w Polsce, 22.05.2012, http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/zagadnienia/relacje-z-klientem/index.htm.

⁵¹ J. Wood, P. Berg: Trust in Banks, Gallup, 10.2010, www.gallup.com/strategicconsulting/157145/trust-banks.aspx.

Wymaga ona dogłębnego zrozumienia klienta i jego potrzeb oraz oczekiwań względem wartości. Rozliczne badania prowadzone na przestrzeni lat 2003-2013 w Polsce wykazywały kluczowe znaczenie czynników zaufania, cen, dostępu oraz roli pracowników w budowie satysfakcji klienta. Działania banków detalicznych, liderów w budowie satysfakcji klientów⁵², wskazują na zrozumienie charakteru tych czynników oraz ich ewolucji.

Studia literatury w tym obszarze wydają się sugerować, iż wiele kwestii szczegółowych wymaga osobnego omówienia i przebadania. Nie jest łatwo dotrzeć do publikacji koncentrujących się na poszczególnych czynnikach, na budowie spotkania usługowego, kulturowych aspektach interakcji z pracownikiem, na składowych zaufania do banku i najlepszych praktyk podejmowanych w ramach zarządzania zaufaniem klientów przez banki detaliczne w Polsce. Sporo uwagi poświęca się natomiast nowym trendom w dostępie do usług bankowych. Trendem, który może doprowadzić do zmian wag poszczególnych czynników oraz ich części składowych, niewątpliwie jest rewolucja technologiczna. Pojawiają się liczne pytania: Czy zmniejszy się rola pracowników w budowie doświadczeń? Jaki będzie stosunek nowego klienta do cen oraz czy w kluczowej kwestii dostępu znaczenie straci dostępność placówek na rzecz funkcjonalności serwisów transakcyjnych i aplikacji mobilnych? Jakie czynniki będą budować zaufanie do banku w nowej gospodarce?

Ciekawym trendem, mało popularnym w Polsce, promowanym natomiast przez ośrodki, takie jak Uniwersytet Stanforda, firmy IDEO czy Jump Associates w Kalifornii, jest orientacja na badania etnograficzne, obserwacje klientów i ich zwyczajów, także jeśli chodzi o wykorzystanie usług finansowych. Biorąc pod uwagę różnice kulturowe, można przyjąć, iż badania antropologiczne wśród polskich klientów mogłyby doprowadzić do odkrycia wartości dla klienta w obszarze, w którym tradycyjne badania ankietowe, statystyczne pozostawiają wiele kwestii bez odpowiedzi.

Bibliografia

1. Alior Bank, Konto Rozsądne Alior Banku najlepszym rachunkiem na rynku, 02.06.2014, http://www.aliorbank.pl/pl/o_banku/centrum_informacyjne/aktualnosci/wiadomosc?newsId=1161,Konto-Rozsadne-Alior-Banku-najlepszym-rachunkiem-na-ryнку
2. Bain & Company, Customer Loyalty in Retail Banking: Global Edition 2013, 06.11.2013, <http://www.bain.com/publications/articles/customer-loyalty-in-retail-banking-2013.aspx>
3. Berry L., Lampo S.: Branding Labour Intensive Services. Business Strategy Review, 15/1, 2004.

⁵² Według największego ogólnopolskiego corocznego badania metodą Net Promoter Score prowadzonego corocznie na grupie 12 000 respondentów przez TNS Polska.

4. Berry L., Wall E., Carbone L.: *Managing Service Experience Clues*. Academy of Management Perspectives. Wharton School, University of Pennsylvania, Spring 2006.
5. Berry L., Carbone L.P., Haeckel S.H.: *Managing the Total Customer Experience*. MIT Sloan Management Review, Vol. 43, No. 3, Spring 2002.
6. Boguszewicz-Kreft M.: *Zarządzanie doświadczeniem klienta w usługach*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009.
7. Cagan J., Vogel C.M.: *Creating Breakthrough Products: Innovation from Product Planning to Program Approval*. Prentice Hall, 2002.
8. Capgemini, Efma, 2013 World Retail Banking Report, http://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/wrbr_2013_0.pdf
9. CBOS, *Badanie zaufania do banków w Polsce*, Warszawa, 10.12.2012, BS/145/2012, www.cbos.pl
10. Clark M.S., Mills J.R.: *The difference between communal and exchange relationships: What it is and is not*. Personality and Social Psychology Bulletin, 19/1993.
11. Colgate M., Danaher P.J.: *A cautionary note on customer relationships*, working paper. University of Auckland, Auckland 1999.
12. Day G.S., Moorman Ch.: *Strategy From the Outside In. Profiting From Customer Value*, McGraw Hill, 2010.
13. Deloitte Center for Financial Services, *Retail Bank Pricing, Resetting customer expectations*, <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/dttl-fsi-us-consulting-Retail-Bank-PricingPOV-02122013.pdf>
14. Deloitte, *Raport: Kurs na zmiany. Doświadczenie klienta w relacji z bankami w Polsce*, 22.05.2012, http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/zagadnienia/relacje-z-klientem/index.htm
15. Dobiegała-Korona B., Herman A. (red.): *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*. Difin, Warszawa 2006.
16. Efma, Infosys, *Innovation in the Retail Banking. Growth of Channel Innovation*. Annual Edition, 04.09.2012, http://www.efma.com/ressources/studies/2012/1-N01G9_E_study.pdf
17. Ernst & Young, *Winning through customer experience*, EY Global Consumer Banking Survey 2014, <http://www.ey.com/GL/en/Industries/Financial-Services/Banking---Capital-Markets/Global-consumer-banking-survey-2014>
18. Garczarczyk J. (red. nauk.): *Zarządzanie jakością usług w instytucjach finansowych w Polsce*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
19. Johnston R.: *The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers*. International Journal of Service Industry Management, Vol. 6, No. 5, 1995b.
20. Joseph M., McClure C., Joseph B.: *Service Quality in the Banking Sector: the impact of technology on service delivery*. International Journal of Bank Marketing, 17/4, 1999.

21. Keaveney S., Mohr L.A., Bitner M.J.: The Role of Employee Effort in Satisfaction with Service transactions. *Journal of Business research*, 1995.
22. Kotler Ph.: *Marketing*. REBIS, Poznań 2005.
23. Krzemień E., Wolniak R.: *Zarządzanie jakością w sektorze usług finansowych*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowości i Finansów, Bielsko Biała 2004.
24. McKinsey & Company, *The Future Of Face-To-Face. How To Make The Transformation A Reality*, 05.2012,
<http://www.efma.com/index.php/resources/studies/detail/EN/1/507/1-JXVGF>
25. Mruk H.: *Wartość dla klienta a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa*, [w:] (red.) Dobiegała-Korona B., Doligalski T.: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa 2010.
26. Niemeyer V., Ensor B., Hesse A., Hoffma B.: *Customer Advocacy 2010: How Customers Rate European Banks*, 04.11.2010,
<http://secure.forrester.com/go?objectid=RES57899>
27. Patnaik D., Mortensen P.: *Wired to Care – How Companies Prosper When they Create Widespread Empathy*. Jump Associates, San Mateo 2009.
28. Pentor, *Audyty Bankowości Detalicznej 2006, Relacje banków z klientami*. Nota metodologiczna, http://pentor-arch.tnsglobal.pl/48553.xml?doc_id=11278
29. Peppers & Rogers Group, Efma, *Customer Experience in Retail Banking. Understanding the Drivers of Growth*, 2010,
<http://www.peppersandrogersgroup.com/view.aspx?itemid=31746>
30. *Pew's Model Disclosure Box for Checking Accounts*, <http://c.o0bg.com/rw/Boston/2011-2020/2012/07/05/BostonGlobe.com/Metro/Graphics/pew.pdf>
31. Rust R.T., Zahorik A.J.: *Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share*. *Journal of Retailing*, 2/1993.
32. Shin J., Sudhir K.: *A Customer Management Dilemma: When Is It Profitable to Reward One's Own Customers?* *Marketing Science*, Vol. 29, No. 4, July–August 2010, p. 671-689 oraz
<http://faculty.som.yale.edu/JiwoongShin/Downloads/articles/CustomerManagementDilemma.pdf>
33. Stodulny P.: *Jakość usług a satysfakcja klientów bankowych*, [w:] (red.) Przybylska-Kapuścińska W.: *Wybrane problemy rynku pieniężnego i kapitałowego*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
34. TNS Polska, *Audyty Bankowości Detalicznej*, 2013, <http://pentor-arch.tnsglobal.pl/57514.xml>
35. *Total Money, Lojalność klientów - kto doceni stałość w związku z bankiem*, 26.02.2014,
<https://www.totalmoney.pl/artykuly/160159,lokaty,lojalnosc-klientow---kto-doceni-stalosc-w-zwiazku-z-bankiem-,1,1>

36. Szymura-Tyc M.: Budowa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 1/2003.
37. Szymura-Tyc M.: Wartość dla klienta jako źródło przewagi konkurencyjnej. *Organizacja i Kierowanie*, 4/2003.
38. Śmiłowski E.: W kryzysie zaufania, 2009, http://pentor-arch.tnsglobal.pl/57646.xml?doc_id=11278
39. Wood J., Berg P.: Trust in Banks, Gallup, 10.2010, www.gallup.com/strategicconsulting/157145/trust-banks.aspx
40. Zarzecki D.: Metody wyceny przedsiębiorstw. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1999.

Abstract

The article focuses on key factors contributing to the creation of the value for the customer on retail banking market in Poland in 2003-2013: trust, prices, employee interaction and access to banking services. The author states that there have been many reseraches in that field and tries to present a synthetic approach and later more in detail present the best practices undertaken by Polish banks – leaders in creation of value for the customer on Polish market.

USE OF COST ACCOUNT FOR PROJECT MANAGEMENT IN MINING ENTERPRISE

Summary. The article presents a comparative analysis of the most frequent cost accounts used in the cost management in terms of projects. Based on the literature review there were selected the most appropriate cost accounts for use in cost mining, and an outline of the concept of using activity based costing cost controlled for effective project management in a mining enterprise.

Keywords: cost account, mining enterprise, project management

I. Wstęp

Nie sposób przypisać, że w dzisiejszym świecie znaczącą rolę przywiązuje się do efektywności i optymalności przy podejmowaniu decyzji gospodarczych. Naczelnie, która umożliwia racjonalizację informacji na temat efektywności gospodarczej, jest rachunek