

## OCHRONA INTERESU KLIENTA JAKO WARTOŚĆ DODANA ZARZĄDZANIA BANKIEM, ZGODNIE Z KONCEPCJĄ SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

Beata Wierzbicka\*, Maria Lechicka-Kostuch\*\*

Streszczenie:

Wymagający, doinformowany, zmienny i niecierpliwy klient banku stanowi duże wyzwanie dla organizacji. Tworzenie pakietu korzyści gwarantujących trwałe relacje pomiędzy klientem i bankiem, wymusza nowe podejście do koncepcji zarządzania tymi relacjami.

Celem opracowania jest wskazanie na możliwości wykorzystania przez bank działalności prokonsumenckiej i prospołecznej do wdrożenia innowacji w procesie obsługi, źródłem których mogą stać się klienci banku. Kreatywność konsumentów i społeczna odpowiedzialność banku mogą przełożyć się na wzrost satysfakcji klientów z tytułu zaspokojenia zbioru jego wymagań, w stosunku do wartości usługi świadczonej przez bank.

Słowa kluczowe: bank, społeczna odpowiedzialność biznesu, ochrona klienta, wartość dodana.

JEL Class: M14.

Przyjęto/Accepted: 10.03.2016

Opublikowano/Published: 31.03.2016

### WPROWADZENIE

W ostatnich latach wiele organizacji – a więc i banków, stopniowo zaczęło rozumieć, jak wielkie znaczenie ma usatysfakcjonowanie klientów i dostarczenie im pozytywnych doświadczeń ze wspólnych relacji. Coraz powszechniej jest też akceptowane twierdzenie o istnieniu związku między satysfakcją klienta,

\* Doktor, adiunkt, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański.

\*\* Doktor, prof. nadzw. WSTiH, Zakład Organizacji i Zarządzania w Turystyce, Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa, Gdańsk.

jego utrzymaniem i zyskowością. Celem działania banku staje się wszystko co jest ważne dla jego klientów. Poziom zadowolenia klienta jest odzwierciedleniem tego, w jakim stopniu produkt całkowity oferowany przez bank zaspokaja zbiór jego wymagań. Konsumenci poza niepewnością cechującą codzienne życie, odczuwają obawy związane z nieprzewidywalną przyszłością. Większość Polaków uważa, że zabezpieczenie finansowe w postaci oszczędności, gwarantuje im bardziej bezpieczną przyszłość<sup>1</sup>.

Mobilność społeczna, otwartość na poznawanie nowych stylów życia wynikająca z niemal nieograniczonego dostępu do Internetu oraz wirtualizacja życia w sieciach i portalach społecznościowych to nowe realia życia konsumentów i działania firm. Komercjalizacja, konkurencja, globalizacja i postęp techniczny sprawiły, że firmy na niespotykaną dotychczas skalę doświadczają zmian, które wymuszają wdrożenie nowych koncepcji w zarządzaniu. Współcześnie nierealne jest osiągnięcie sukcesu rynkowego przez firmę, której działania wewnątrz organizacji tworzą dysonans komunikacyjny z kreowanym przez nią wizerunkiem na zewnątrz. Podjęcie zatem przez bank zarządzania przez wartości staje się wyzwaniem, ale i koniecznością.

Proces ten wymaga zrozumienia realiów stylu życia konsumentów i funkcjonowania firm w czasach turbulentnych zmian cywilizacyjnych, społecznych i gospodarczych [Lachowski 2012: 19].

Zarządzanie przez wartości w długiej perspektywie wymusza zaangażowanie w efektywną współpracę tak pracowników banku, jak i klientów oraz inne podmioty życia gospodarczego i społecznego. Interaktywny proces współpracy wymaga przyjęcia nowej orientacji na proces zarządzania relacjami klient – bank – społeczeństwo.

Główną tezę artykułu jest stwierdzenie, że banki podejmując partnerskie relacje z klientami mogą swoje społecznie odpowiedzialne działanie przełożyć na innowacyjny proces obsługi, którego źródłem innowacji są sami klienci.

## 1. NOWE POSTRZEGANIE LOJALNOŚCI W ASPEKTCIE RELACJI KLIENT – BANK

W warunkach nieustannie nasilającej się konkurencji zbudowanie długoterminowych relacji z klientem staje się dla firm warunkiem do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku i wiodącym wyzwaniem zarządzania firmą. Jednak w wielu bankach w Polsce nadal liczy się częściej tylko przyrost obrotu. Firmy zachowują się dokładnie tak, jak w niżej opisanej sytuacji:

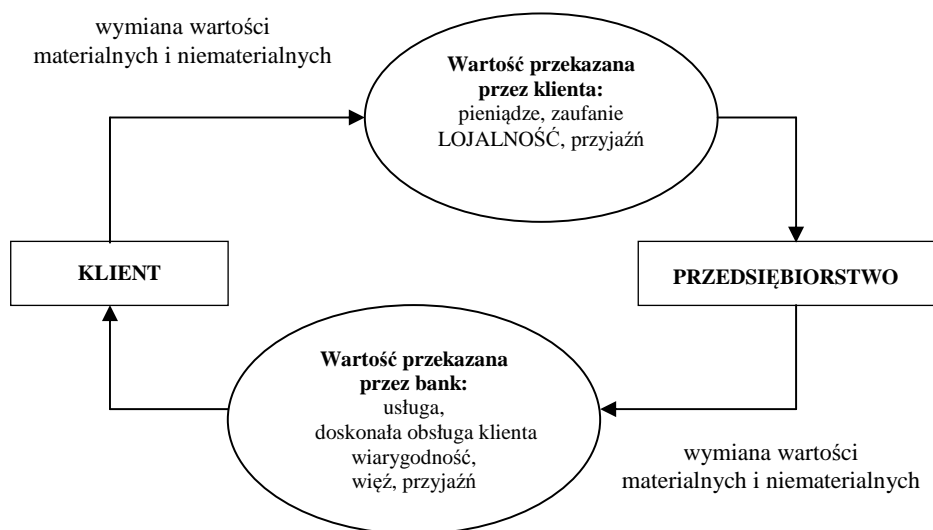
„Pewien dobry człowiek trafił po swojej śmierci do nieba. Święty Piotr wręczył mu klucze do niebiańskiego apartamentu. Człowiek rozejrzał się i prosi:

<sup>1</sup> Z badań przeprowadzonych przez Bank Millenium wynika, że aż 75% osób uznaje zabezpieczenie finansowe na przyszłość za podstawę, podczas gdy tylko 20% za luksus, [za:] *Raport Banku Millenium z dnia 18.07.2013*, analizy.pl.

»Zanim podejmę decyzję, chciałbym zobaczyć jak jest w piekle«. Święty Piotr zgodził się. Na dole powitał go diabli marketing-manager. To, co zobaczył człowiek, przerosło jego oczekiwania: palmy, słońce, plaża, drinki, śpiewy, dyskoteka. »Święty Piotrze, zostaję na dole« – krzyknął. Następnego dnia budzi się, plaża zniknęła, nie ma śpiewów ani zabawy. »Co to ma znaczyć!?!« pyta wzburzony marketing-manager'a. Słyszy odpowiedź: »Jakby to Panu wyjaśnić, wczoraj był Pan nowym POTENCJALNYM klientem, a dziś jest Pan tylko kolejnym już zdobytym klientem«» [Plencler i Schröder 2000: 27].

Banki starają się przyciągnąć nowych, potencjalnych klientów wysokim oprocentowaniem i niskimi kosztami prowadzenia rachunku, zapominając tym samym o swoich dotychczasowych klientach. A jednak zbudowanie długoterminowej relacji z klientem jest konieczne, aby osiągnąć sukces na rynku.

Zgodnie z koncepcją marketingu relacji najważniejsze jest inwestowanie w poznanie klienta, zbudowanie systemu zbierania informacji o jego preferencjach, potrzebach, zachowaniach, opiniach o produkcie i planowanych działaniach, a długotrwałe związki z klientem banki powinny opierać na wzajemnym zaufaniu, lojalności, wiarygodności, a nawet przyjaźni (rys. 1).



Rysunek 1. Charakter wymiany między klientem a przedsiębiorstwem w koncepcji marketingu relacji

Źródło: Otto [2001: 87].

Marketing relacji stanowi istotną propozycję kreowania i umacniania pozycji konkurencyjnej firm na rynkach. Ograniczenie kosztów, koncentracja na

klientach oraz poznanie i podniesienie poziomu ich zadowolenia ze świadczonych usług mogą wynikać z dobrze prowadzonych działań. W efekcie wynikiem jest zbudowanie trwałej bazy lojalnych klientów i podniesienie bariery wejścia na rynek dla konkurencji. Ponieważ powszechnie już wiadomo, że dużo mniej kosztowne i bardziej opłacalne jest utrzymywanie istniejących klientów niż pozyskiwanie nowych – utrzymywanie klientów stało się ważnym celem większości organizacji. Istotne staje się jednak pytanie czy pojęcie lojalności jest w pełni rozumiane i właściwie wykorzystywane przez tych, którzy się nim posługują. Lojalność jest starym słowem, powstało bowiem w czasach feudalizmu, kiedy poddaństwo suwerenowi było rękojmą powodzenia państwa. Słownik języka polskiego podaje następującą definicję słowa lojalny – oddany, wierny (obowiązkom, miłości, zobowiązaniu), praworządny, postępujący zgodnie z polityką rządu, wiernopoddańczy, przywiązany do prawowitego suwerena lub do rządu swojego kraju [*Słownik języka polskiego*, 1998: 47].

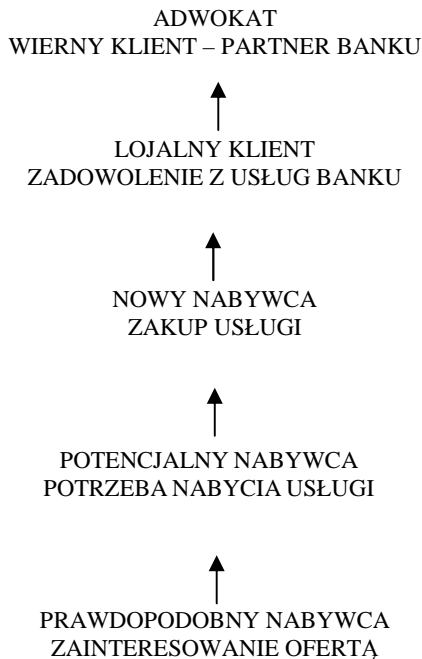
Powstaje zatem pytanie dlaczego ktokolwiek miałby być (zgodnie z powyższą definicją), lojalny w stosunku do jakiegoś banku? Dlaczego klienci tego banku mieliby być „wiernopoddańczy” czy „przywiązani” do niego? Oczywiście klienci wcale nie muszą być lojalni i im lepiej są wykształceni, bardziej pewni swoich działań, tym lepiej to rozumieją. Współcześnie mamy bowiem do czynienia z diametralnie inną sytuacją, a mianowicie to klient jest władcą, a bank tym, który powinien okazywać lojalność. To właśnie bank musi być oddany, wierny i wiernopoddańczo zaspokajający uzasadnione potrzeby swoich klientów. Każdy bank na lojalność musi sobie zasłużyć. A klienci z własnej nieprzymuszonej woli będą stale korzystać z usług banku tylko wówczas, gdy ten bank lepiej niż jakikolwiek inny zaspokoi ich potrzeby. Chcąc usatysfakcjonować klienta, wartość oferowana przez bank musi sprostać wymaganiom tego klienta, a nawet je przewyższać.

Zadowolenie klienta z usług banku ma kluczowe znaczenie dla poziomu lojalności. Nie determinuje ono wprawdzie lojalności, a jedynie jej sprzyja, czyli możemy określić je jako czynnik konieczny, ale niekoniecznie wystarczający. Niewątpliwie można przyjąć założenie, że klient zadowolony ponownie skorzysta z usług danego banku i będzie tak stale czynił, natomiast klient nieusatysfakcjonowany prawdopodobnie wybierze ofertę innego banku.

Należy pamiętać, że lojalność nie jest zjawiskiem jednorodnym, określanym tylko przez zachowanie klienta. Jest to bardziej wieloetapowy proces, w którym wyróżnić można różne stadia emocjonalne, od entuzjazmu po niezadowolenie oraz różne motywy działania. Całkowita lojalność wobec banku nie wynika z samego faktu, że klient pozostaje w danym banku, a z kolei odejście klienta do innego banku nie musi być jedynym przejawem jej braku. Dlatego dla banku ważny jest taki klient, który jest związany z jedną marką lub instytucją, utrzymuje z nią kontakty i jest niewrażliwy na działania marketingowe banków konkurencyjnych, które dążą do zmiany jego postępowania. Według ekspertów

z Boston Consulting Group, jeśli klient korzysta z trzech produktów, prawdopodobieństwo opuszczenia banku wynosi 90%. Jeśli korzysta z 11 produktów, prawdopodobieństwo rezygnacji z usług banku wynosi już tylko 40%. Natomiast jeżeli klient posiada rachunek osobisty, na który pracodawca przelewa wynagrodzenie, kartę kredytową i kredyt pod hipotekę prawdopodobieństwo opuszczenia banku jest znikome. Wówczas bank zapewnia sobie niemal 100% lojalność [Lach 2003: 12]. Bank nie mogąc pozwolić sobie na utratę nawet 2–3% klientów (co może mieć bardzo negatywne konsekwencje dla jego kondycji finansowej) stara się za wszelką cenę związać ze sobą klientów na długie lata.

Pozyskanie lojalnego klienta banku wiąże się z jednej strony z utrzymaniem swoich stałych klientów, z drugiej zaś z walką o pozyskanie nowych, potencjalnych, zainteresowanych ofertą banku. Proces budowania lojalności klienta jest złożonym działaniem marketingowym. Można go przedstawić za pomocą tzw. drabiny lojalności (rys. 2), na której pokazano sposób kreowania lojalności oraz działania, które powinny być podjęte przez bank na każdym z jej etapów.



Rysunek 2. Drabina lojalności klienta

Źródło: Sindell [2000: 20–23].

Najwyższy szczebel drabiny lojalności (a na nim klient, który został adwokatem banku), oznacza pełne zaufanie i bezwarunkowe przywiązanie do banku. Taki klient często dokonuje zakupu całej gamy produktów oraz reklamuje i promuje bank poprzez przekazywanie pozytywnej opinii o nim rodzinie i znajomym. Taka forma marketingu szeptanego stanowi dla banku najbardziej pożądaną formę reklamy. Proces budowania lojalności konsumentów wiąże się oczywiście ze wzrostem sprzedaży, co z kolei generuje wzrost zysków banku. Tym samym widać wyraźnie, że osiągnięcie sukcesu przez bank wiąże się coraz częściej ze stworzeniem trwałej relacji z klientem. Dzięki tej więzi współpraca między bankiem a klientem staje się bardziej efektywna, zarówno w wymiarze strategicznym, jak również operacyjnym.

Zdobycie i utrzymanie wierności klientów jest zadaniem tak trudnym, że organizacje powinny przestać myśleć o lojalności klientów w stosunku do nich, a zacząć myśleć o swojej lojalności w stosunku do klientów. Tylko całkowite oddanie, poczucie obowiązku i wierność w spełnianiu wymagań klienta umożliwi bankom zbiór obfitych plonów przynoszonych przez zadowolonych klientów.

## **2. ZNACZENIE DOŚWIADCZENIA ZWIĄZANEGO Z POSIADANIEM PRODUKTU BANKU W RELACJI DO ZNACZENIA ZESTAWU WARTOŚCI OFEROWANEJ KLIENTOWI**

Sukces każdej organizacji, a szczególnie banku, któremu klienci powierzają swoje pieniądze, opiera się na zwiększaniu życiowej wartości klienta poprzez maksymalne jego usatysfakcjonowanie z usług banku. Teoretycznie jest to bardzo łatwe, ale znacznie bardziej skomplikowane w praktyce. Współczesny klient, lepiej wykształcony, dzięki dostępowi do zasobów Internetu jest dobrze poinformowany, a przez to również bardziej świadomy. Wykształcony i dobrze poinformowany klient – to klient bardziej wymagający i oczekujący produktu oraz obsługi dostosowanej precyzyjnie do jego indywidualnych potrzeb w ściśle określonym czasie. To też klient akceptujący pozytywne doświadczenia w relacjach z bankiem.

Współczesny człowiek często łączy ze sobą pozornie sprzeczne zachowania. Z jednej strony, jako konsument, często deklaruje, że nie jest skłonny udostępniać swoich danych osobowych – ale z drugiej strony przestaje być anonimowy ze względu na potrzebę aktywnego i szczegółowego relacjonowania swojego życia na portalach społecznościowych, odnajdując w tym sposób na akceptowanie swojej tożsamości.

Sukces banku, wobec tej złożoności i różnorodności emocjonalnej klientów staje się dużym wyzwaniem. Proces zarządzania relacjami z klientem opiera się w tej sytuacji na tworzeniu, komunikowaniu i dostarczaniu klientom oferty bogatej w wartości dla klientów, partnerów i społeczeństwa jako całości. Każda

odmienność klienta indywidualisty staje się znaczącym wyzwaniem dla banku. Coraz powszechniej jest akceptowane twierdzenie o istnieniu związku między satysfakcją klienta, jego utrzymaniem i zyskowością. Jeszcze niedawno istnienie związku między satysfakcją klientów a sukcesem finansowym firmy przyjmowano na wiarę, dziś jednak dysponujemy licznymi dowodami potwierdzającymi tę tezę. Według badaczy 5-procentowy wzrost lojalności klientów może w różnych dziedzinach działalności przynieść wzrost dochodu wynoszący od 25 do 85% [Hill i Alexander 2003: 38]. Z utrzymaniem przez dłuższy czas już posiadanych klientów łączą się zwykle dużo niższe koszty niż ze zdobywaniem nowych, a więc duży procent dodatkowego zysku brutto staje się bezpośrednio dochodem. Bank, aby zadowolić klienta, musi zaspokoić jego potrzeby, robić jak najlepiej to, co jest najważniejsze z punktu widzenia klienta. To tak oczywisty fakt, ale wiele banków jednak tego nie robi. W swoich działaniach zmuszają klientów do długiego oczekiwania na realizację transakcji, tworzą w procesie niczym nie uzasadnione bariery, nie służą pełną pomocą w doradztwie finansowym itp. Często brakuje empatii w relacjach między klientami a pracownikami banku, a czasem spotykają się oni z niewłaściwym, czy nawet niegrzecznym potraktowaniem przez pracowników. Nie są to nagminne zachowania dostawcy usług, niemniej jeżeli zdarzają się, to dostarczają negatywnych doświadczeń klientom – a to nie buduje lojalności klienta i jego dalszej współpracy z bankiem. Jeżeli oferowany przez bank zestaw wartości w jakiejś mierze nie spełnia oczekiwań klienta, to fakt ten wzbudza jego niezadowolenie i poczucie braku bezpieczeństwa. Natomiast jeżeli bank oferuje zestaw wartości stanowiący satysfakcjonujący go pakiet korzyści, to buduje doświadczenie inspirujące klienta do wiernej współpracy z bankiem.

Obsługa klienta oznacza dostarczenie pewnej kombinacji elementów usługi, czyli wiedzy, cierpliwości wobec klienta, uprzejmości, pomocy oraz profesjonalnych kwalifikacji w zaspokajaniu potrzeb klientów. Pełen zestaw tych elementów upewnia klienta, że dokonał wyboru właściwego banku. Jednocześnie klient staje się coraz bardziej wymagający, a najbardziej domaga się wysokiej jakości świadczonych przez bank usług. Zadowolenie klienta oznacza, że zostały spełnione jego oczekiwania i wymogi, które miał wobec banku, jego oferty i procesu obsługi. Te wymogi i oczekiwania kształtowane są pod wpływem wcześniejszych doświadczeń oraz kreowane są pod wpływem opinii przyjaciół, krewnych i znajomych. Bank w swoim dążeniu do zapewnienia najwyższej jakości obsługi, jako punkt wyjścia musi przyjąć wnikliwe badanie wymagań klientów. Klient nie powinien być traktowany przez bank jako ktoś z zewnątrz, ale zostać uznany za najważniejszą część struktury firmy. Klient konfrontuje poziom jakości obsługi bankowej ze swoimi wymaganiami w czasie zwanym „momentem prawdy”. Obejmują one przeróżne sytuacje, poczynając od poszukiwania miejsca na parking przed bankiem, i na ich podstawie klient ocenia jakość obsługi w banku [Kłopotcka 2002: 26]. Obsługę należy zatem rozumieć



jako niezawodne dostarczenie klientowi dóbr i usług w uzgodnionym czasie i miejscu, zgodnie z jego oczekiwaniami. Proces obsługi należy rozumieć jako działanie przynoszące klientowi pakiet korzyści w określonym czasie i miejscu oraz obejmujących zbiór czynności związanych z zawarciem transakcji. Obsługa rozumiana w ten sposób służy budowaniu więzi z klientem, które w efekcie prowadzą do długotrwałych i obopólnych korzyści.

Klienci uczestnicząc w procesie zakupu i konsumpcji usług bankowych zdobywają bogate doświadczenia, które mogą stanowić wiedzę w zakresie kreowania pakietu korzyści dla uczestników tego procesu. Takie elementy jak szybkość i sprawność obsługi, indywidualne podejście do klienta, otwartość na współpracę, kompleksowość oferty, fachowy, uprzejmy i dyskretny personel, krótki czas realizacji zleceń, ale także korzystna lokalizacja czy wystrój i ogólny klimat placówki banku to wszystko czynniki, które kształtują wymagania klientów dotyczące pakietu korzyści w relacjach klient – bank [Jonas 1998: 178]. Wysoka jakość świadczonych usług związana ze spełnieniem wymienionymi wyżej elementów, stanowi dla banku prawdziwe wyzwanie, które może być zrealizowane tylko przez zaangażowanie i zintegrowanie klientów banku i innych partnerów wokół wspólnych celów.

Zarządzanie przez wartości w długiej perspektywie przynosi wzrost zaangażowania ze strony tak banku, jak i klientów. Kluczową wartością staje się współtworzenie, co oznacza zaproszenie klientów, pracowników banku a nawet współpracujących podmiotów gospodarczych i społecznych do uczestnictwa w rozwoju banku. Ta nowa rola klientów jako współkreatorów wartości jest konsekwencją wzrostu potencjału intelektualnego współczesnych konsumentów. Zważywszy na fakt, że klient jest zarówno konsumentem, jak i współtwórcą oferty, a jego uczestnictwo w procesie świadczenia usługi stanowi jej integralną część, zarządzanie relacją klient – bank staje się ważnym i odpowiedzialnym zadaniem.

Właściwe zaprojektowanie procesu pod kątem uczestnictwa w nim klientów staje się „kluczową zmianą zarządzania” [Boguszewicz-Kreft 2009: 297]. Interaktywny proces współpracy klienta i banku wymaga przyjęcia nowej orientacji przez bank w traktowaniu pakietu korzyści dla uczestników procesu. Nowa konstrukcja zarządzania procesami świadczenia usług przez bank powinna być skoncentrowana na wyborze kierunku działalności prokonsumenckiej i społecznie odpowiedzialnej oraz skoordynowania z celami ekonomicznymi firmy.

### **3. KONCEPCJA WSPÓLDZIAŁANIA BANKU I KLIENTÓW W ASPEKTCIE OCHRONY INTERESU KONSUMENTÓW USŁUG BANKOWYCH**

Relacje dwóch sfer – banku i jego klientów tworzących w działaniach sprzężenie zwrotne oparte na wielostronnym, wzajemnym pożytku wpisane są w system społeczny. Relacje te we współczesnej gospodarce, bogatej w wiedzę



muszą być oparte na świadomej odpowiedzialności za konsekwencje podejmowanych decyzji w obydwu sferach. Procesy zarządzania związane z tworzeniem, komunikowaniem i dostarczaniem wartości na rynek muszą być umocowane wysokimi standardami etycznymi, budującymi szacunek i zaufanie [Davis i Blomstrom 1975: 20].

Na styku relacji między biznesem a społeczeństwem zrodziła się koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jako nowy paradygmat zarządzania. Społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility – CSR*) była i jest określana na wiele różnych sposobów, od prostych dwubiegunowych modeli odpowiedzialności R. Eellsa [1960: 334]; przez model piramidalnej struktury odpowiedzialności organizacji, składający się z czterech sfer – ekonomicznej, prawnej, etycznej i filantropijnej – A. B. Carolla [Aupperle i in. 1985: 446–463], po najbardziej znaczący, jeżeli chodzi o aplikacyjność – model M. Portera i M. Kramera, który analizuje przenikanie się biznesu i społeczeństwa poprzez dwa rodzaje relacji w obszarze CSR. Dotyczą one oddziaływań organizacji na otoczenie (*inside-out*) i są generowane przez organizacyjny łańcuch wartości oraz drugi rodzaj relacji (*outside-in*), które dotyczą oddziaływania otoczenia społecznego na organizację [Porter i Kramer 2006: 78–92].

Społeczna odpowiedzialność biznesu to koncepcja, według której przedsiębiorstwa, na etapie budowania swojej strategii działania i funkcjonowania w zmieniającym się otoczeniu, uwzględniają takie elementy, jak interesy społeczne, ochronę środowiska oraz relacje z różnymi grupami interesariuszy. Według definicji Komisji Europejskiej, odpowiedzialny biznes – to odpowiedzialność firm za wpływ jaki mają one na społeczeństwo. Przedsiębiorstwa muszą przestrzegać prawodawstwa oraz standardów relacji zawieranych z partnerami społecznymi w celu maksymalizacji wspólnych wartości dla klientów, partnerów, właścicieli i społeczeństwa jako całości.

Społeczna odpowiedzialność biznesu to koncepcja ciągle ewoluująca w swoich pryncypiach, a korzyści płynące z zastosowania strategii odpowiedzialności firmy powinny rozpatrywać w perspektywie długofalowej [Wierzbicka 2015: 114–115].

Siła konkurencyjna banków w warunkach współczesnej gospodarki, w dużej mierze zależy od dostarczenia wartości klientom, dzięki wytworzeniu dóbr i usług o najwyższych standardach. A to z kolei zależy w gospodarce opartej na wiedzy m.in. od dysponowania dobrze wykształconymi pracownikami oraz świadomymi, z pozytywnymi doświadczeniami, klientami, którzy czują się bezpiecznie, żyją w godziwych warunkach i są motywowani do własnego rozwoju, który implementują w działania innowacyjne firmy. Od liderów rynkowych oczekuje się największego zaangażowania w społecznie racjonalną działalność, ale też to właśnie oni, dzięki zaufaniu klientów i szacunku środowisk społecznych, mogą spodziewać się relatywnie największych korzyści we wzroście dynamiki sprzedaży na ich rynkach docelowych. Im silniej uda się powiązać dzia-

łalność ekonomiczną firmy z działalnością społeczną – na przykład inwestując w te dziedziny wiedzy, rodzaje technologii lub elementy infrastruktury, które są szczególnie przydatne – tym relatywnie więcej od innych skorzysta ona na tych działaniach. Firma, która jako pierwsza na danym obszarze podejmuje inicjatywę w ramach CSR, bardzo często uzyskuje znaczne efekty swoich działań dzięki uzyskiwanej reputacji i bardzo dobrym relacjom z otoczeniem.

Efektom współpracy jest wzrost szans na ochronę interesów klientów, dzięki realizacji celów uznanych za kluczowe dla ich rozwoju. Szczególnie ważne są wszystkie działania podejmowane w kierunku rozwoju potencjału intelektualnego klientów i pracowników. Tego typu działania sprawiają, że w długiej perspektywie firma nie tylko stymuluje popyt na swoje produkty, lecz także kształtuje umiejętności potrzebne do ich tworzenia.

Ciekawy przykład innowacyjnej działalności opartej na CSR stanowiły działania First Community Bank [Moss Kanter 2007: 211–221]. W 1990 r., Bank Boston, który dziś jest częścią Bank of America, podjął decyzję o pozyskaniu nowej grupy klientów, a mianowicie takich, którzy nigdy wcześniej nie korzystali z usług bankowych i zamieszkujących upadające dzielnice miast. Do życia powołany został First Community Bank, aby zająć się ofertą dla powyższych, potencjalnych klientów. Utworzenie FCB było także odpowiedzią na interwencje ze strony władz państwowych, które domagały się, aby banki więcej uwagi poświęciły zaniedbywanym grupom społecznym. FCB pozwolił osobom pokrzywdzonym przez los czy żyjącym w uboższych dzielnicach na skorzystanie z wysokiej jakości usług finansowych, co przyczyniło się pośrednio do rewitalizacji zaniedbanych rejonów dużych miast. Od chwili rozpoczęcia swojej działalności FCB walczył o to, by przekonać tradycyjnie nastawionych menedżerów z pionu bankowości detalicznej Bank of Boston, że zwyczajowe podejście do klienta nie jest odpowiednie ani dla niszowego rynku, który wymagał między innymi wyedukowania klientów, ani dla nowego przedsięwzięcia, w które należało wciąż inwestować.

W FCB od początku zwracano uwagę na obsadę stanowisk w oddziałach banku, żeby mieć pewność, że pracownicy dobrze rozumieli potrzeby obsługiwanych społeczności. Menedżerowie banku zobowiązani byli do uczestnictwa w różnych lokalnych imprezach, stanowiło to część ich obowiązków służbowych. Liderzy FCB stworzyli własne mierniki efektywności działania banku, uwzględniające poziom zadowolenia i lojalności klientów, co było konieczne ze względu na specyficzną, odmienną grupę klientów. Stworzono także całkiem nowe stanowiska, np. specjaliści do spraw rozwoju społecznego, który był odpowiedzialny za kontakty z różnymi grupami etnicznymi, aby lepiej zakorzenić się w lokalnych społecznościach. Pomimo tego, że działania te wydłużyły znacznie czas trwania transakcji, dzięki nim FCB stał się integralną częścią lokalnych społeczności, co z kolei przelożyło się na sukces macierzystej jednostki Boston Bank, na rynku usług bankowych.

Z czasem FCB okazało się zyskownym przedsięwzięciem i ważnym doświadczeniem dla macierzystego banku, kiedy ten zdecydował się na serię przejęć banków działających m.in. w biednych dzielnicach metropolii. Składający się pierwotnie z siedmiu oddziałów zlokalizowanych w Bostonie, FCB rozrósł się do całej sieci filii oddziałów rozmieszczonych w Nowej Anglii i oferującej cały szereg produktów i usług finansowych, m.in. kredyty konsumenckie i hipoteczne, kredyty inwestycyjne dla małych firm. Tym samym, z punktu widzenia macierzystej jednostki, utworzenie FCB okazało się niezaprzeczalnym sukcesem.

Relacje nawiązywane z partnerami rozwijają proces dialogu, poprzez który firma może zachęcać innych potencjalnych klientów do współpracy w kreowaniu nowych wartości – a to z kolei przyczynia się do większej efektywności realizowanych działań. Relacje partnerskie zwiększają rozpoznawalność firmy w otoczeniu, a więc wśród klientów, dostawców, organizacji społecznych i politycznych. Pozytywny wizerunek firmy w bezpośredni sposób przekłada się z reguły na większe zainteresowanie produktami firmy – inicjatora CSR.

#### PODSUMOWANIE

Rynek usług bankowych rozwija się coraz bardziej dynamicznie, co powoduje, że coraz trudniej osiągnąć na nim trwałą przewagę konkurencyjną. Utrzymanie stałych kontaktów z klientami jest jednym z istotniejszych czynników decydujących o zwycięstwie na trudnym rynku usług bankowych. Posiadanie lojalnych klientów staje się potrzebą strategiczną banków i musi być rezultatem przywiązania klienta do siebie i nieustannego dostarczania mu określonych korzyści. Banki muszą aktywnie zabiegać o klienta i zwiększać jego satysfakcję, co powinno zagwarantować im sukces w nadchodzących dekadach, dzięki zbudowaniu najlepszych sieci współpracy ze swoimi klientami.

Współdziałanie z klientami oraz podejmowanie przez bank długofalowych inwestycji społecznych może i zazwyczaj ułatwia sprawne i bezkonfliktowe funkcjonowanie, wpływając na budowanie pozycji lidera na konkurencyjnym rynku. Nie bez znaczenia jest wzrost zainteresowania potencjalnie nowych klientów ofertą banku zarządzanego w sposób odpowiedzialny, a więc w sposób oparty na racjonalności w działaniach biznesowych i szacunku wobec partnerów, z którymi tworzy relacje w otoczeniu. Świadomość społeczna konsumentów stale wzrasta, co powoduje, że w swoich wyborach kierują się oni zaufaniem do danej firmy, a lojalność i satysfakcja klientów staje się potężną siłą w walce o przewagę konkurencyjną na globalnym rynku.

Przykład First Community Bank pokazuje, że firma ma większe możliwości dokonania rzeczywistych zmian, jeśli wie, w jaki sposób plan jej działania odpowiada konkretnym potrzebom klientów.

## BIBLIOGRAFIA

- Aupperle K. E., Caroll A. B., Hatfield, J. D., 1985, *An Empirical Examination of The Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability*, „Academy of Management Journal”, nr 2.
- Boguszewicz-Kreft M., 2009, *Zarządzanie doświadczeniem klienta w usługach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Davis K., Blomstrom R. L., 1975, *Business and Society: Environment and Responsibility*, McGraw Hill, New York.
- Eells R., 1960, *The Meaning of Modern Business*, Columbia University Press, New York.
- Hill N., Alexander, J., 2003, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Jonas A., 1998, *Uwarunkowania rozwoju marketingu usług bankowych w Polsce*, Marketing 2001 XI Konferencja Katedr Marketingu, Handlu i Usług uczelni i wydziałów ekonomicznych Jurata, 18–19 września 1998, Tom I, Sopot.
- Kłopocka A., 2002, *Oczekiwania klientów a jakość detalicznych usług bankowych*, „Bank i kredyt”, nr 8.
- Lach A., 2003, *Zdobyć i utrzymać*, „Gazeta bankowa”, nr 1.
- Lachowski S., 2012, *Droga ważniejsza niż cel – wartości w życiu i biznesie*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Moss Kanter R., 2007, *Od powierzchownych zmian do poważnych transformacji*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność biznesu*, Harvard Business Review, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Otto J., 2001, *Marketing relacji. Koncepcje i stosowanie*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
- Plencler J., Schröder A., 2000, *Marketing partnerski*, „Marketing w praktyce”, nr 3.
- Porter M. E., Kramer M. R., 2006, *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review”, nr 12.
- Raport Banku Millenium z dnia 18.07.2013*, analizy.pl
- Sindell K., 2000, *Loyalty Marketing for the Internet Age*, Dearborn Financial Publishing, Chicago.
- Słownik języka polskiego*, 1998, tom II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wierzbicka B., 2015, *Czy społecznie odpowiedzialne postępowanie może stanowić trwałe źródło przewagi konkurencyjnej?*, [w:] M. Boguszewicz-Kreft (red.), *Przedsiębiorstwa i ich interesariusze, relacje marketingowe i CSR*, „Prace Naukowe WSB w Gdańsku”, nr 42.

### THE CLIENT'S INTEREST PROTECTION AS THE ADDED VALUE OF BANK MANAGEMENT, ACCORDING TO THE CONCEPT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Demanding, well informed, fickle and impatient customer of the bank is a major challenge for the organization. Creating a package of benefits that guarantee a lasting relationship between the customer and the bank, forces a new approach to the concept of managing these relationships. The aim of the article is to indicate the possibility of using the pro-consumer and pro-social bank activities to implement innovations in the service process, the source of which can become clients of the bank. Customer's creativity and the social responsibility of the bank can transfer to increased customer satisfaction due to his requirements satisfaction set in relation to the service provided by the bank.

**Key words:** bank, Corporate Social Responsibility (CSR), customer protection, added value.