

# Małgorzata Kieźel

---

## Partnerstwo banków i sieci handlowych w tworzeniu oferty usług finansowych dla klientów indywidualnych

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 41, 354-363

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Małgorzata Kieźel<sup>1</sup>

## **PARTNERSTWO BANKÓW I SIECI HANDLOWYCH W TWORZENIU OFERTY USŁUG FINANSOWYCH DLA KLIENTÓW INDYWIDUALNYCH**

### **Streszczenie**

Artykuł dotyczy problematyki współdziałania banków detalicznych z sieciami handlowymi w kształtowaniu wartości dla klientów docelowych. Aktywność taką widać bardzo wyraźnie przy wydawaniu kart płatniczych lub kredytowych, które pełnią też funkcję lojalnościową. Określa się je jako karty partnerskie lub co-brand. Współpracę można też dostrzec przy organizowaniu przez banki dystrybucji wielokanałowej – tworzenie małych oddziałów zlokalizowanych w supermarketach (tzw. McBanking).

### **Wstęp**

Współczesne wymagania nabywców oraz zaostrzająca się konkurencja wymuszają specjalizację i współpracę podmiotów mającą na celu m.in. kreowanie rynków, budowanie innowacyjnych produktów oraz sprawną obsługę zindywidualizowanych potrzeb nabywców. Współpraca taka może przybrać formę sieci, w ramach której dany podmiot koordynuje i integruje usługi różnych dostawców w nowy, często hybrydowy produkt, dostosowany do indywidualnych potrzeb, o dużej wartości dla klienta. Dzięki temu klient zyskuje wysoki poziom zindywidualizowania obsługi oraz innowacyjny, produkt, który jest dostosowany zarówno do nowych, jak i tradycyjnych potrzeb.

Banki na wiele podmiotów rynkowych patrzą nie tylko przez pryzmat rywalizacji, ale także współpracy, gdyż mogą one występować jako pośrednicy rynkowi<sup>2</sup>. Pośrednikami w przypadku instytucji finansowych, wykorzystujących pośrednie kanały dystrybucji swoich usług, mogą być biura maklerskie, oddziały innych banków, współpracujące w dokonywaniu transferu pieniędzy, firmy leasingowe, które na podstawie kredytów danego banku oferują zakup dóbr trwałego użytku lub niezależni agenci, prowadzący doradztwo finansowe. Ci ostatni mogą pomagać w „pozyskiwaniu” klientów dla banku. Współpraca może być też nawiązana z podmiotami spoza sektora finansowego, można ją dostrzec w coraz częstszym oferowaniu przez banki swoich produktów przy współdziałaniu przedsiębiorstw handlowych, zwłaszcza sieci dużych sklepów wielkopowierzchniowych<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Małgorzata Kieźel – dr, Katedra Polityki Rynkowej i Zarządzania Marketingowego, Wydział Zarządzania, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach.

<sup>2</sup> Pośrednikami rynkowymi nazywa się podmioty, które pomagają przedsiębiorstwu w sprzedaży, dystrybucji i promocji. Są to najczęściej firmy, które zajmują się fizyczną dystrybucją, agencje marketingowe oraz instytucje finansowe i rządowe, mogą to być również agencje ubezpieczeniowe; Tak rozumiani pośrednicy tworzą system wspomaganie marketingu, stanowiący część bliższego otoczenia.

<sup>3</sup> Por.: J. Harasim: *Strategie marketingowe w bankowości detalicznej w Polsce*. Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2004, s. 206 oraz. L. Mazurkiewicz: *Marketing bankowy*. Difin, Warszawa 2002, s. 198.

W artykule skoncentrowano się na przedstawieniu współpracy banków z sieciami handlowymi przy tworzeniu oferty dla nabywców detalicznych, m.in. w obszarze partnerskich kart płatniczych jako produktu coraz wyraźniej obecnego na rynku. Zaznaczono także aspekt współpracy tych podmiotów w ramach jednej z form, prowadzonej przez banki, dystrybucji wielokanałowej.

## **Współdziałanie banków i sieci handlowych – przesłanki, zakres i korzyści**

Zmieniająca się gospodarka wpłynęła w istotny sposób na zmiany zachowań konsumentów. Wzrosła konsumpcja, zwiększają się aspiracje i potrzeby oraz wzrasta skłonność do zaciągania kredytu. To z kolei wpływa na m.in. rozwój handlu, wyrażający się w ekspansji rynkowej sieci supermarketów. Sytuacja ta dla banków jest szansą na pobudzenie rozwoju bankowości detalicznej, dzięki nawiązaniu współpracy z sieciami handlowymi. Współdziałanie to może przybierać kilka form:

- prowadzenie bezpośrednio przez sieci handlowe działalności w zakresie usług finansowych (np. własne pożyczki dla klientów, przyjmowanie opłat),
- prowadzenie przez banki działalności w punktach obsługi klienta na terenie hipermarketów,
- wspólne przygotowywanie i sprzedawanie ofert,
- tworzenie własnych banków przez sieci handlowe.

Podjmując decyzję o wyborze partnera przedsiębiorstwo handlowe i bank powinni wziąć pod uwagę szereg czynników. Wśród nich można wymienić m.in.: kompatybilność celów, wyznawanych wartości i zasad postępowania, tożsamość rynków zbytu, jednorodność przeznaczenia towarów i usług. Kryteria, według których następuje dobór partnerów współdziałania mogą występować pojedynczo lub w różnych powiązaniach<sup>4</sup>. Współpraca taka jest też pożądana z uwagi na zmiany w zachowaniach i wymogach nabywców, którzy coraz częściej oczekują nowych wartości, dostosowanych do zindywidualizowanych potrzeb, większej dogodności, szybszej i bardziej kompleksowej obsługi oraz korzystnych ofert promocyjnych<sup>5</sup>.

Dywersyfikacja przedmiotu działania sieci handlowych w omawianym przypadku mieści się w jednym z czterech modeli dywersyfikacji, polegającym na dołączeniu do podstawowego przedmiotu działalności zestawu nowych usług, które są w niewielkim stopniu lub w ogóle niepowiązane z dotychczasową działalnością. Typ ten służy poszerzeniu oferty adresowanej do grupy lojalnych klientów sieci<sup>6</sup>.

Sieci i banki do współpracy skłaniają relatywnie wysokie, w stosunku do nakładów inwestycyjnych, zyski. Współpraca może tu przybrać model partnerski, w którym bank ponosi ryzyko całej operacji i całe koszty inwestycji. Sieć handlowa tylko udostępnia powierzchnię pod punkt usługowy banku. Detalista nie ponosi ryzyka, otrzymuje natomiast prowizję. Większe korzyści daje model współpracy joint venture, gdzie bank i sieć inwestują oraz ponoszą wspólnie ryzyko, dzieląc zyski zgodnie z udziałem w inwestycji. Niekiedy współpracują na zasadzie barteru, świadcząc sobie usługi

<sup>4</sup> Szerzej: W. Sroka: *Wybór partnera w aliansach strategicznych przedsiębiorstw*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1996, nr 9, s.6 i dalsze.

<sup>5</sup> M. Strużycki: *Wartości konkurencyjne krajowych przedsiębiorstw handlowych. Wątek postulatyczny*. W: *Rynek i konsumpcja w transformowanej gospodarce*. IRWiK, Warszawa 2000, s. 16.

<sup>6</sup> Z. Spyra: *Kanały dystrybucji. Kształtowanie relacji*. CeDeWu, Warszawa 2007, s. 202.

związane ze wsparciem promocyjnym i współpracując przy obsłudze klientów. Warunki współpracy zawsze są negocjowane indywidualnie i objęte tajemnicą.

Współpraca detalistów i banków daje możliwość znacznego zwiększenia obrotów dzięki efektowi synergii – banki zyskują nowych klientów, a sieci, oferując bardziej kompletną usługę, przyciągają większą liczbę konsumentów. Klient, płacąc kartą, zwykle robi zakupy o większej wartości, a jeśli nie ma dostatecznej ilości środków, może skorzystać z kredytu<sup>7</sup>.

Korzyści dla sieci handlowej to rozszerzenie oferty sklepu o produkty finansowe, a w efekcie dodatkowe prowizje. Nowoczesne produkty finansowe korzystnie kształtują też wizerunek sieci handlowej, postrzeganej jako innowacyjna, oferująca atrakcyjne rozwiązania. Sprzedaż usług finansowych pozwala też sieciom handlowym dokładniej monitorować zachowania oraz preferencje klientów. Wiedza taka pozwala z kolei odpowiednio dostosowywać ofertę towarową i usługową.

Dla banków współpraca z sieciami daje możliwość uruchomienia dodatkowego kanału dystrybucji w miejscu, gdzie nie zawsze byłoby opłacalne otwarcie oddziału. Ważną korzyścią jest też dotarcie do klientów zwykle nie korzystających z usług banku, który wydaje im się zbyt drogi lub przepełniony skomplikowanymi procedurami. Jest to istotne, gdyż wielu konsumentów zwraca uwagę na łatwość nabycia produktu finansowego i „przyjazne”, znane otoczenie. Dlatego też w wielu reklamach produktów bankowych, np. pożyczek, oś komunikacji stanowi właśnie prostota zakupu, podobna do tej, z którą mamy do czynienia w supermarkecie (np. reklamy Lukas Bank, Millenium).

Dzięki usługom finansowym zarówno bank, jak i supermarket zyskują bazę danych klientów, zawierającą szereg cennych informacji o częstotliwości, lokalizacji i kwotach zakupów. Wiedza taka jest nieoceniona przy projektowaniu efektywnego programu lojalnościowego.

Usługi finansowe w sieciach handlowych najwcześniej pojawiły się w Stanach Zjednoczonych (*Supermarket Banking*) – w latach 90-tych XX w. Bank of America utworzył sieć małych oddziałów w super- i hipermarketach. W Chicago utworzył Midwest Retail Division, podpisał umowę ze sklepami Jewel/Osco i zaczął na tym rynku prowadzić obsługę klientów wyłącznie przez sieć McBanków oraz kanały elektroniczne.

Ciekawym zjawiskiem jest też podjęcie przez duże sieci handlowe, przygotowujące własne rozwiązania dla kredytów konsumpcyjnych, rywalizacji z bankami (np. *Sears and Roebuck*). Amerykańskie sieci K. Mart i Wal-Mart posiadają spółki udzielające pożyczek i przyjmujące depozyty. O rosnącej konkurencji ze strony instytucji niebankowych, a zwłaszcza sieci handlowych, świadczy sieć sklepów Marks and Spencer, która posiadając pełną licencję bankową, emituje i obsługuje w Anglii własne karty kredytowe. Tesco weszła na rynek usług finansowych i świadczy je wspólnie z Royal Bank of Scotland w ramach spółki joint venture. Carrefour (we współpracy z Cetelem Bank SA) oferuje atrakcyjne pożyczki i depozyty dla klientów, także w ramach usług internetowych<sup>8</sup>. Dzięki wejściu w usługi finansowe sieci uzyskały dywersyfikację przychodów. Słuszność decyzji potwierdzają przykłady właśnie sieci

<sup>7</sup> Płacąc kartą klient wydaje więcej. Wywiad z R. Kaszubskim z 26.02.2009. <http://www.dlahandlu.pl/uslugi-dodatkowe/placac-karta-klient-wydaje-wiecej,144.html>.

<sup>8</sup> W badaniach prowadzonych przez McKinseya we Francji i Wielkiej Brytanii respondenci uznali Tesco i Carrefoura za zdolnych do świadczenia m.in. usług finansowych na poziomie przynajmniej tak dobrym jak banki, specjalizujące się w tej branży. Za: wyniki badań McKinseya przedstawione w: *Detal 2010*. „Handel” z 19.02.2003.

Carrefour i Tesco, gdzie jest to odpowiednio 7 proc. i 10 proc. całkowitych przychodów tych sieci we Francji i Wielkiej Brytanii<sup>9</sup>.

W Polsce te wartości są o wiele niższe i chociaż stale rośnie udział usług dodatkowych w obrotach sieci, to tylko w pojedynczych placówkach oscyluje on wokół 5 proc. i jest duża szansa, że w najbliższych latach udział ten będzie nadal wykazywał tendencję wzrostową. Pokazuje to odsetek płatności wykonywanych kartą w dużych sieciach handlowych. Obecnie płatności kartami stanowią około 40 proc. wszystkich transakcji w hipermarketach i supermarketach, a w sklepach delikatesowych nawet 60 proc. W Polsce liderami tego typu są sieci Tesco, Carrefour, Auchan i Real. O tym, że klienci zaakceptowali nowe usługi świadczy fakt, że w pierwszym roku, po wprowadzeniu w 2006 r. pakietu „Tesco Twoje Finanse” kupili oni ponad 100 tys. produktów finansowych, a prawie 600 tys. klientów miesięcznie korzysta z możliwości opłacenia rachunków w sklepach tej sieci<sup>10</sup>.

Ciekawym przypadkiem jest rodzima sieć Żabka, oferująca dość szeroki zestaw produktów finansowych, w ramach tzw. pakietu usług „Zielone Okienko”. Klienci mogą opłacić rachunki, doładować telefon komórkowy, skorzystać z możliwości wypłaty gotówki w kasie sklepu (usługa *cashback*), a w przyszłości planowane jest wprowadzenie do sklepów możliwości wykupienia ubezpieczenia<sup>11</sup>.

Supermarketowe banki są swego rodzaju odzwierciedleniem procesu dezintermediacji, czyli spadku udziału i znaczenia banków wśród instytucji pośrednictwa finansowego<sup>12</sup>. Dysponują one liczną klientelą, która odwiedza sklep przynajmniej raz w tygodniu i z tego powodu naturalnym krokiem służącym zwiększeniu obrotów i stworzeniu dodatkowego źródła przychodów jest zaoferowanie prostych usług finansowych. Największe sieci handlowe wdrażają obecnie koncepcję „wszystko pod jednym dachem”, która oznacza dążenie do zaspokojenia w jednym miejscu wszystkich potrzeb klienta, czyli np. możliwość zrobienia zakupów, opłacenia rachunków, wykupienia wycieczki, wzięcia kredytu czy ubezpieczenia się.

Wprowadzanie oferty finansowej do sklepów jest trendem ogólnosiwiatowym. Tego rodzaju banki stanowią istotną konkurencję dla banków komercyjnych. Wynika to z dużego efektu synergii z pozostałymi usługami, a także konkurencyjności cenowej, oferta finansowa jest bowiem wartością dodaną do podstawowego biznesu. Według specjalistów z Accenture, bardzo prawdopodobne jest, że w perspektywie 3-5 lat banki i sieci handlowe przejdą od joint venture do jeszcze bliższej formy współpracy i będą tworzyć wspólnie instytucje finansowe. W efekcie może powstać np. Tesco Bank lub Carrefour Bank, o rozbudowanej ofercie, zawierającej też zaawansowane produkty<sup>13</sup>.

W Polsce większość dużych sieci supermarketów współpracuje z bankiem, a usługi finansowe są świadczone obecnie pod marką supermarketu. Oznacza to, że bank pełni rolę dostawcy usług „*white-label*”, co umacnia pozycję supermarketu, bo umożliwia łatwą zamianę dostawcy usług, a nawet płynne stworzenie własnej oferty. Sytuację dla banków może poprawiać fakt, że w odróżnieniu od krajów zachodniej Europy, supermarkety i hipermarkety nie mają jeszcze tak dużego udziału w handlu

<sup>9</sup> M. Śliperski: *Handel finansami*. „Gazeta Ubezpieczeniowa on-line” 09.09.2008. [http://www.gu.com.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=29554&Itemid=297](http://www.gu.com.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=29554&Itemid=297).

<sup>10</sup> T. Borkowski: *Sklep jak bank*. <http://www.kiosk24.pl/download.html?f=titlefiles,438>.

<sup>11</sup> J. Roszyk: *Żabka wejdzie na rynek supermarketów*. 08.05.2009 [http://serwis.forsal.pl/artykuly/316476.zabka\\_wejdzie\\_na\\_rynek\\_supermarketow.html](http://serwis.forsal.pl/artykuly/316476.zabka_wejdzie_na_rynek_supermarketow.html).

<sup>12</sup> Zob.: W. Baka: *Bankowość europejska*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 246.

<sup>13</sup> M. Śliperski: *op.cit.*

detalicznym. Poza tym, dla wielu klientów banki tradycyjne zachowują przewagę w zakresie kompleksowej i zindywidualizowanej oferty oraz profesjonalnego doradztwa, wyjaśnienia zawilości, czasu na zastanowienie wymaganego np. przy podjęciu decyzji o nabyciu polisy czy założeniu lokaty. Z drugiej strony nie można zapominać o rosnącym popycie na kredyty, w pewnym stopniu zatrzymanym teraz przez kryzys oraz o wciąż niskim wskaźniku ubankowienia Polaków, co przekłada się na znaczny, jeszcze niewykorzystany potencjał rynku.

Odpowiedzią na przedstawione działania sieci handlowych jest wejście banków z ofertą na obszar zarezerwowany do niedawna dla handlu. Już siedem polskich banków umożliwia klientom dokonywanie zakupów w wirtualnych sklepach oferujących bardzo różnorodny asortyment. Banki chcą w ten sposób przyciągnąć klientów, rozszerzyć zakres usług oraz zwiększyć sprzedaż produktów finansowych. Umożliwienie dokonywania zakupów poprzez witrynę banku również przyczynia do rozwoju usług płatniczych i kredytowych. Jednocześnie wpływa na zwiększenie zakresu współpracy z sieciami, gdyż banki nie tworzą sklepów samodzielnie. Naturalną konsekwencją, zbieżną z wcześniej sygnalizowaną, jest też wspólnota interesów przedstawicieli obu grup – banków i sieci handlowych: zwiększenie sprzedaży, utrzymanie stałych klientów i pozyskanie jak największej liczby nowych<sup>14</sup>.

## **Karty partnerskie jako efekt współpracy banków i sieci handlowych**

Karty płatnicze to dla banków bardzo ważny produkt, gdyż pozwalają celowo dotrzeć do wybranych segmentów, są silnym instrumentem utrwalającym współpracę z daną grupą klientów, w istotny sposób podtrzymują lojalność oraz przyczyniają się do powstania wizerunku podmiotu dynamicznego i nowoczesnego. Jak wynika z danych NBP, do końca I kw. 2008 r. zostało wydanych w Polsce prawie 27,3 mln kart płatniczych. Przez ostatnie cztery lata wartość transakcji dokonywanych z ich wykorzystaniem wzrosła trzykrotnie, osiągając wartość blisko 15 mld zł na kwartał<sup>15</sup>.

Dynamikę zmian we współpracy na rynku usług finansowych można obserwować na przykładzie kart kredytowych wydawanych przez banki wspólnie z sieciami. Jeszcze kilka lat temu były to przede wszystkim karty prywatne, umożliwiające płatność tylko w ramach danej sieci. Pionierem i liderem w tej dziedzinie jest w Polsce Cetelem Bank, który do końca 2006 roku wydał prawie 1,1 mln tego typu kart. Dziś większość kart to tzw. karty otwarte, międzynarodowe, czyli umożliwiające dokonywanie transakcji na całym świecie w punktach handlowych i usługowych, oznaczonych logo Visa czy MasterCard. Pierwsza karta partnerska została wydana w 1985 r. w USA we współpracy z liniami lotniczymi. Dziś przyjmuje się, że w Stanach Zjednoczonych jedną czwartą kart płatniczych stanowią właśnie karty partnerskie (tzw. *co-brand*), sygnowane wspólnie przez bank i inną organizację<sup>16</sup>. W Europie już w połowie 2007 r. co piąta (22 proc.) wydana karta kredytowa była kartą powstałą dzięki współpracy banków z sieciami handlowymi<sup>17</sup>. W Polsce taką aktywność rozpoczęła Citibank

<sup>14</sup> R. Przasnyski: *Do banku na zakupy*. „Forbes” 2008, nr 12, s. 140.

<sup>15</sup> E. Stepniak: *Lojalność trzeba kupić*. Bankier.pl; 2008.09.03. [http://dlafirmy.info.pl/1898\\_lojalnosc\\_trzeba\\_kupic.htm](http://dlafirmy.info.pl/1898_lojalnosc_trzeba_kupic.htm).

<sup>16</sup> M.T. Starkowski: *Banki i sieci rozdają karty*. „Wiadomości handlowe” 2008, nr 5. <http://wiadomoscihandlowe.pl/content/view/18010/1881/>.

<sup>17</sup> *Sytuacja w handlu – Sieci kredytują zakupy*. <http://www.detaldzisiaj.com.pl/default.asp?show=page&id=12687>.

uzupełniając swoją ofertę o kartę kredytową wydaną z miesięcznikiem Elle<sup>18</sup>. Jedną z pierwszych kart co-brandowych zaproponował też Bank BPH wraz z siecią Makro jeszcze w latach 90. W 1999 r. Lukas Bank rozpoczął wydawanie karty z hipermarketem E. Leclerc.

W Polsce usługi finansowe w sieciach rozwijają się od około 10 lat. Szacuje się, że obecnie już więcej niż co trzecia nowo wydana karta kredytowa to efekt wspólnych akcji banków i wielkich sieci sklepów. W sumie takich kart jest już około 4 mln. Wielkie sklepy Tesco, E. Leclerc i Carrefour obsługuje Lukas Bank. W Realu wydaje karty Sygma Bank, Bank Millennium zaś jest emitentem karty dla klientów delikatesów Piotr i Paweł. Nabywcy elektroniki w Saturnie i Media Markt mogą otrzymać kartę oferowaną we współpracy z GE Money, a w sklepach sieci Euro i Neonet – Cetelem Banku<sup>19</sup>.

Na duże zainteresowanie Polaków ofertą kart kredytowych pod marką sieci handlowych wskazują wyniki z działalności prowadzonej na polskim rynku przez Sygma Bank Polska, partnera m.in. sieci Praktiker, Real, Sephora, Selgros, Jysk. W 2008 r. wartość kredytów udzielonych przez Sygma wyniosła ponad 2 mld zł – wzrost o 31 proc. w porównaniu do 2007r., a liczba udzielonych kredytów osiągnęła poziom 450000 zł – wzrost o 9 proc. w porównaniu do 2007r. Pod koniec 2008 r. liczba wydanych kart kredytowych wyniosła 600 000<sup>20</sup>.

Na rozwiniętych rynkach karty co-brandowe to często ponad 60 proc. portfela wydawanych przez banki kart kredytowych. W Polsce podobny wskaźnik udało się osiągnąć tylko nielicznym bankom. W tym gronie są na przykład Citi Handlowy i mBank. Duży udział kart co-brandowych mają banki specjalizujące się w udzielaniu kredytów konsumpcyjnych: Lukas Bank, GE Money Bank, Cetelem Bank czy Sygma Bank<sup>21</sup>. Liczba wydanych przez banki kart kredytowych dynamicznie rośnie. To m.in. efekt współpracy wykraczającej znacznie poza sieci handlowe. Banki współpracują ze stacjami paliw, mediami, sieciami komórkowymi, partnerami finansowymi. W przypadku towarzystw ubezpieczeniowych można wymienić kartę Kredyt Banku i Warty, Compensy i mBanku oraz Millennium i Generali. Kolejny partner dla banków to media – jako pierwszy taką współpracę nawiązał Citi Handlowy z miesięcznikiem ELLE, a obecnie można wymienić plastikowe pieniądze „Newsweeka” i BZ WBK, Millennium i Manager Magazin, mBank i wydawnictwa G+J (karta z programem rabatowym Radość Życia). Swoje karty płatnicze mają też internetowe portale i serwisy, takie jak Onet, WP, Money.pl czy Allegro. Banki pamiętają też o sieciach komórkowych – Citibank ma kartę z siecią Plus, a Orange z mBankiem i BZ WBK. Z kolei kartę kredytową we współpracy z liniami lotniczymi wydał Citi Handlowy. Banki wydają karty we współpracy z przychodniami lekarskimi, kinami, a nawet

<sup>18</sup> Do dziś bank zajmuje czołowe miejsce w rankingach. Na koniec I kwartału 2009 roku liczba wydanych partnerskich Kart Kredytowych Citibank wyniosła ponad pół miliona. Całkowity udział kart partnerskich w portfelu kart kredytowych banku systematycznie wzrastał i na koniec marca 2009 kształtował się na poziomie 54%. Citi Handlowy jest wydawcą czterech kart partnerskich: Karty Citibank-BP, Citibank-ELLE, Citibank-LOT, Citibank-Plus. Za: *Ponad pół miliona kart partnerskich w Citi Handlowy*. <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Ponad-pol-miliona-kart-partnerskich-w-Citi-Handlowy-1962607.html/>

<sup>19</sup> *Coraz częściej kartę kredytową można dostać nie w banku, a w sklepie*. „Gazeta Wyborcza” 23-05-2009. <http://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/coraz-czesciej-karte-kredytowa-mozna-dostac-nie-w-banku-a-w-sklepie,16629.html>.

<sup>20</sup> *Sieci kredytują zakupy*. <http://www.detaldzisiaj.com.pl/default.asp?show=page&id=12687>.

<sup>21</sup> *Banki wydają karty partnerskie z sieciami sklepów i restauracjami*. Rzeczpospolita 03-09-2008. <http://www.portalspozywczy.pl/finanse/wiadomosci/banki-wydaja-karty-partnerskie-z-sieciami-sklepow-i-restauracjami,6343.html>.

z klubami piłkarskimi, np. Dominet Bank oraz Bank Zachodni WBK oferujący kartę z KKS Lech. Nowością są tzw. karty affinity, tworzone przez banki wspólnie z organizacjami pożytku publicznego. Kartę taką mają w ofercie np. BZ WBK (karta z logo „Pajacyka” Polskiej Akcji Humanitarnej), Pekao SA (współpraca z Wielką Orkiestrą Świątecznej Pomocy) czy Millennium (karta wspierająca organizację ekologiczną World Wildlife Fund)<sup>22</sup>.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na zjawisko tzw. multipartycypacji, która występuje w przypadku posiadania przez klienta kilku kart płatniczych, także partnerskich. W efekcie dochodzi do „podzielenia” oczekiwanych przez dany podmiot efektów pomiędzy kilku konkurencyjnych dostawców, z powodu uczestniczenia przez klienta w więcej niż jednym programie lojalnościowym<sup>23</sup>.

Współpraca taka daje szereg korzyści dla obu zaangażowanych stron. Bank ma szansę zwiększyć zarówno sprzedaż samych kart, jak i liczbę oraz często też wielkość transakcji, w wyniku zwiększenia zaangażowania i aktywności posiadacza, co jest związane z wartością dodaną, jaką stanowi np. zbieranie punktów w programie lojalnościowym. To przekłada się na wzrost przychodów banku. Partner, np. sieć handlowa, może dzięki takiej karcie pozyskać nowych klientów, wzbogacić relacje z dotychczasowymi poprzez wzrost ich zadowolenia oraz zwiększyć obroty. Nie bez znaczenia jest także możliwość podniesienia efektywności promocji. „Trzecia” strona układu – klient posiadający kartę – oprócz pełnej funkcjonalności tradycyjnej karty płatniczej, zyskuje określone przywileje, np. rabaty w punktach handlowych, zwiększenie puli punktów gromadzonych w programie lojalnościowym, dostęp do ofert specjalnych<sup>24</sup>. Karty wydawane w sieciach handlowych są też łatwiej dostępne dla osób z niższymi dochodami.

Zdobywanie punktów w programach lojalnościowych umożliwia np. karta Real MasterCard w ramach Programu Dziesiątka, które można wymienić na nagrody: sprzęt AGD, RTV, artykuły spożywcze, a także książki czy kosmetyki. Karta Visa Auchan umożliwia uzyskanie procentowych lub kwotowych rabatów na wybrane produkty w programie Skarbonka, którego kod kreskowy jest umieszczony na odwrocie karty. Bonusem dla klientów są też rabaty na dokonywane zakupy. Przykładowo, karta Ikea Family daje m.in. niższe do 15% ceny na wybrany asortyment. Zniżki dotyczą też produktów ze sklepu Ikea Family, dań w sieciowej restauracji i szwedzkiego sklepu. Karta MasterCard Carrefour gwarantuje rabat w wysokości 1,5 proc. wartości każdego zakupu. Karcie kredytowej Carrefour Visa towarzyszy stały rabat na wszystkie zakupy w hipermarketach oraz paliwo na stacjach benzynowych sieci zlokalizowanych przy hipermarketach (oprócz stacji samoobsługowych). Rabat na zakupy otrzymują też posiadacze karty delikatesów Bomi – do 6 proc. Niektóre sieci proponują promocyjne kredyty oraz inne korzyści. Np. karta kredytowa Praktiker umożliwia dostęp do kredytów 0% w tej sieci, a przy zakupie powyżej 800 zł oferowany jest transport gratis oraz gwarancja zwrotu towaru w ciągu dwóch miesięcy. Posiadacze kart Real mają natomiast możliwość skorzystania z promocyjnego kredytu 3x0 proc. na kupowane towary.

<sup>22</sup> M. Ostrowski: *Plastikowe przymierze banków z firmami*. [http://www.dziennik.pl/warto-wiedziec/karty-kredytowe/article194596/Plastikowe\\_przymierze\\_bankow\\_z\\_firmami](http://www.dziennik.pl/warto-wiedziec/karty-kredytowe/article194596/Plastikowe_przymierze_bankow_z_firmami).

<sup>23</sup> P. Kwiatek, E. Rudawska: *Uczestnictwo klientów w konkurencyjnych programach lojalnościowych*. „Marketing i Rynek” 2008, nr 7, s.15.

<sup>24</sup> P. Kwiatek: *Programy lojalnościowe. Budowa i funkcjonowanie*. Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Kraków 2007, s.180.



Często programy banków nawiązują do aspiracji klientów i wiążą się z ułatwieniem zakupu produktów markowych, rozpoznawalnych na rynku. Dobrą ilustracją są tu karty wydane we współpracy z delikatesami premium, które swą ofertę kierują do nabywców markowych o wysokich dochodach. Przykładem jest karta kredytowa Piotr i Paweł Millennium MasterCard, zapewniająca 5% zniżki za zakupy, których wartość przekroczy 50 zł oraz szereg dodatkowych korzyści, np. rabaty w blisko 2000 punktów handlowo-usługowych w Polsce, sklepach takich jak Yves Rocher, Karen Notebooks, Intercars, British School, Monnari<sup>25</sup>. Z kolei karta kredytowa Visa Alma powstała we współpracy z GE Money Bankiem wzmacnia markę oraz rozpoznawalność sieci, dla której korzyścią jest podkreślenie wizerunku nowoczesnej i przyjaznej sieci delikatesów. Wydawana jest bezpłatnie, a limit kredytowy przyznawany jest indywidualnie. Przez 54 dni bank nie pobiera żadnych odsetek od wydatków z karty. Dodatkowo jej posiadacze mogą korzystać z wielu przywilejów, gromadzą punkty za zakupy, także poza siecią Alma, organizowane są dla nich wyjątkowe degustacje i promocje. Visa Alma stanowi część elitarnego programu lojalnościowego Klub Konesera Alma, który działa od września 2007 roku<sup>26</sup>.

Jednocześnie należy wspomnieć o tym, że często karty sprzedawane w supermarketach mają niektóre warunki gorsze niż towarzyszące kartom oferowanym bezpośrednio w banku, np. krótszy bywa okres bezodsetkowy. Tymczasem wiele reklam informując o warunkach świadczenia usług i przywilejach towarzyszących kartom, nie zawsze przedstawia je w sposób w pełni rzetelny, precyzyjny i kompleksowy. Np. jeden z banków przy reklamie właśnie takiej karty partnerskiej wydanej we współpracy z jednym z centrów handlowych, zachęcał do skorzystania z niej, z powodu bardzo atrakcyjnego programu rabatowego – zniżki miały sięgać 35%. Warunkiem skorzystania z tej oferty było dokonanie płatności kartą w placówkach 115 partnerów, przy czym jak się okazało tylko jeden z nich przyznawał taką zniżkę, a u pozostałych rabat nie przekraczał 10%<sup>27</sup>.

Kończąc rozważania na temat kart partnerskich warto wspomnieć o nowym, ciekawym programie multipartnerским Premium Club banku BPH, obejmującym Empik, Statoil i American Restaurants. Takie rozwiązanie może okazać się przyszłością kart co-brandowych. Przykładem sukcesu jest m.in. turecki Garantie Bank. Jego program Bonus Card skupia podobno około 1500 partnerów i 3 miliony klientów<sup>28</sup>.

## Współpraca banków z sieciami handlowymi jako przejaw dystrybucji wielokanałowej

Banki, z uwagi na rosnącą konkurencję, upowszechnianie technicznych innowacji oraz wzrost wymagań klientów, coraz częściej dostrzegają korzyści, jakie niesie strategia dystrybucji wielokanałowej (*multi-channel banking*)<sup>29</sup>. System ten oznacza, równoległy i komplementarny rozwój tradycyjnych i wirtualnych oddziałów, wspartych sprzedażą z bankomatów, a nawet przez telefon komórkowy. Dobrze przygotowana

<sup>25</sup> Karta kredytowa Piotr i Paweł Millennium MasterCard – teraz codzienne zakupy 5% taniej. [http://www.milennet.pl/centrum\\_prasowe/informacje\\_prasowe/30376/35062/?\\_a=35481&year=2008&q=4](http://www.milennet.pl/centrum_prasowe/informacje_prasowe/30376/35062/?_a=35481&year=2008&q=4).

<sup>26</sup> Karta Visa. [http://www.almamarket.pl/o\\_almie/karta\\_vis](http://www.almamarket.pl/o_almie/karta_vis).

<sup>27</sup> A. Kowalczyk: *Praktyki stosowane przez banki w reklamie kart kredytowych w świetle Zasad dobrej praktyki bankowej*, „Marketing i Rynek” 2008, nr 7, s. 26 i 28.

<sup>28</sup> *Trzy logo na karcie*. 23.06.2008. <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Trzy-logo-na-karcie-1787133.html>.

<sup>29</sup> M. Szczepaniec: *Marketing relacyjny jako element strategii banków komercyjnych*. Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004, s.199.

od strony nowoczesnych technologii dystrybucja wielokanałowa umożliwia konsolidację kanałów obsługi klientów, co pozwala zapewnić spójną obsługę klientów bez względu na to, jak i gdzie korzystają z usług bankowych – z biura, za pomocą kiosku czy urządzenia mobilnego.

Jednak bankowość internetowa i automaty nie wyeliminują całkowicie z rynku placówek bankowych, do których większość klientów będzie udawać się od czasu do czasu, korzystając równolegle z kanałów bankowości elektronicznej. Potwierdzają to prognozy sporządzone przez Boo-Allen&Hamilton, które pokazują, że od 60-80% wszystkich klientów będzie w kontaktach z bankiem wybierać sposób wielokanałowy. Rozwój kanałów dystrybucji produktów detalicznych w Polsce powinien być zbieżny z tymi tendencjami, które oddają zróżnicowane oczekiwania klientów względem sposobu korzystania z usług oraz kontaktowania się z bankiem<sup>30</sup>.

Banki chcąc przyciągnąć klientów do tradycyjnych oddziałów, musiały jednocześnie uwzględnić ich oczekiwania dotyczące bliskości i wygody w korzystaniu z różnego typu usług finansowych. Efektem tego było pojawienie się tzw. McBanking czyli małych, nowoczesnych oddziałów, tworzonych bardzo często w wybranych placówkach handlowych. Sklepy te są mają dłuższe godziny pracy i są też otwarte w dni, gdy tradycyjny bank nie działa – soboty i niedziele. Są one bardzo istotne dla wykorzystania zwiększonego natężenia ruchu klientów, mających wtedy czas na spokojniejsze dokonanie zakupów<sup>31</sup>.

Ta forma dystrybucji zapewnia klientom oczekiwaną bliskość i osobisty charakter relacji, a jednocześnie niesie korzyści dla banku. Dotyczą one zwłaszcza niskiego kosztu budowy i utrzymania sieci oraz umożliwienia szybszego jej rozwoju. Sklep, w którym jest ulokowana taka placówka może liczyć na zwiększenie wielkości zakupów dokonywanych przez klientów.

## Podsumowanie

Zmiany zachodzące w otoczeniu podmiotów rynkowych wymuszają tworzenie przedsiębiorstwa rozległego, z szerokimi stosunkami partnerskimi, obejmującymi nie tylko klientów, dostawców, ale także pośredników, usługodawców, konkurentów. Współdziałanie z celowo dobranymi uczestnikami otoczenia może stać się obecnie istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej dla podmiotów sektora bankowego.

Przygotowanie kompleksowej i wysoce zindywidualizowanej oferty wymaga od banku dostępu do różnych rodzajów rynków, nie tylko finansowych, na których występują potrzebne produkty i usługi o odpowiednich parametrach oraz zapewnienia ich sprawnego transferu do klienta, poparte go wiedzą i doświadczeniem. W przyszłości można się spodziewać dynamicznego rozwoju kart co-brandowych. Wynika to z faktu, że ze względu na konieczność posiadania odpowiedniej infrastruktury i know how wydawanie własnych kart płatniczych jest dla sieci handlowych jak na razie utrudnione, a taką wiedzę i możliwości mają banki.

<sup>30</sup> *Bankowość detaliczna. Perspektywy, rekomendacje*. Red. B. Lepczyński. CeDeWu, Warszawa 2002, s. 18.

<sup>31</sup> M. Violano, S.C. van Collie: *Techniki bankowości detalicznej. Strategie i środki, które zapewniają przewagę nad konkurencją*. Związek Banków Polskich, Warszawa 1996, s. 201.

**PARTNERSHIP OF BANKS AND COMMERCIAL  
NETWORKS IN CREATING FINANCIAL SERVICES  
OFFER FOR INDIVIDUAL CUSTOMERS**

**Summary**

The paper concerns issues of cooperation of retail banks with networks commercial in shaping value for target customers. Such action can be very clearly seen at giving debit or credit cards, which are also loyalty creation. They are determined as partner cards or co-brand. It is possible also to notice the cooperation at multi channel distribution organised by banks – creating small units localised in supermarkets (so-called McBanking).