

FORA SPOŁECZNOŚCIOWE -WYKORZYSTANIE W DZIAŁALNOŚCI BANKOWEJ

JAN JĘCZMYK

STUDENT SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE



CZERWIEC 2015



❖ Spis treści

❖ Wstęp	3
❖ ROZDZIAŁ I Wykorzystanie crowdsourcingu w organizacji zorientowanej na klienta.....	5
1. Orientacja przedsiębiorstwa względem otoczenia rynkowego.....	5
1.1. Filozofie zarządzania marketingowego w przedsiębiorstwie	5
1.1.1. Zarządzanie marketingowe w instytucjach finansowych.....	7
1.1.2. Porównanie podejścia produkto- i kliento-centricznego.....	7
1.2. Rozwój crowdsourcingu na świecie.....	8
1.2.1. Istota i geneza crowdsourcingu	8
1.2.2. Możliwości wykorzystania crowdsourcingu w sektorze bankowym...	9
❖ ROZDZIAŁ II Wykorzystanie crowdsourcingu na przykładzie Banku Pomysłów	11
2.1. Podstawowe założenia projektu.....	11
2.2. Rezultaty prowadzonych działań.....	11
2.3. Ocena projektu przez osoby niezależne.....	12
❖ ROZDZIAŁ III Wykorzystanie crowdsourcingu na przykładzie Barclaycard Ring	13
3.1. Podstawowe założenia projektu.....	13
3.2. Rezultaty prowadzonych działań.....	14
❖ ZAKOŃCZENIE	15
❖ BIBLIOGRAFIA	16

❖ Wstęp

Szybki rozwój Internetu spowodował głębokie zmiany w sposobie świadczenia usług bankowych. Bezpośrednim czynnikiem napędzającym ten proces nie były i nie są jednak zmiany technologiczne same w sobie, lecz powodowane przez nie zmiany w oczekiwaniach klientów co do sposobu świadczenia tychże usług. Według najnowszych badań Capgemini jakość usług bankowości internetowej stała się już jedną z najważniejszych determinantów wyboru banku we wszystkich regionach świata, a w krajach leżących w Afryce i na Bliskim Wschodzie czynnik ten odgrywa wręcz kluczowe znaczenie. Warto także zauważyć, że już tylko w Ameryce Łacińskiej ważniejsza jest jakość usług świadczonych w tradycyjnych placówkach¹.

Rosnące znaczenie kanału internetowego wynika z faktu, że klienci instytucji finansowych przenieśli do Internetu znaczną część swoich aktywności i zaczęli oczekiwać, że będą mogli korzystać tam z usług finansowych równie łatwo jak komunikować się z innymi ludźmi, zamawiać zakupy, czy odtwarzać muzykę. Wykorzystywać zaczęły to firmy z innych sektorów, które nieskrępowane regulacjami zaczęły w niektórych obszarach konkurować z bankami i oferować usługi o podobnym charakterze. Ta nowa forma konkurencji sprawiła, że banki zdały sobie sprawę z konieczności nie tylko ulepszania kanałów dostępu, ale również gruntownej modyfikacji modeli współpracy z klientami². Pojawiły się już opinie, że proces ten doprowadzi do sytuacji, w której branża zacznie wręcz przypominać sektor technologiczny, w którym kluczowe znaczenie będzie odgrywał właśnie sposób dostarczania usług³.

Transformacja z podmiotów mocno dominujących w relacjach z klientem w organizacje klientocentryczne jest obecnie postrzegana przez zarządzających bankami jako jedno z dwóch kluczowych wyzwań obok dostosowań regulacyjnych⁴. Efekty działań w tym kierunku są już

¹ Capgemini, Efma, 2014 *World Retail Banking Report*, 2014, str. 14

² Harvard Business Review, *Banks' New Competitors: Starbucks, Google and Alibaba*: <https://hbr.org/2014/02/banks-new-competitors-starbucks-google-and-alibaba>, dostęp: 10.05.2015

³ B. King, *Bank 3.0: Why Banking is No Longer Somewhere You Go But Something You Do*, John Wiley & Sons, 2013, str. 23

⁴ PwC, *Retail Banking 2020. Evolution or Revolution?*, 2014, str. 20

z resztą widoczne. Banki nie tylko stały się obecne w popularnych mediach społecznościowych, ale również dokonują prób integrowania z nimi swoich usług⁵, a także organizują niezależne społeczności w myśl idei crowdsourcingu, czyli wykorzystywania „mądrości tłumu”⁶.

Ten ostatni trend wydaje się być w szczególności interesujący, gdyż w części przypadków zakłada wręcz dopuszczenie części klientów do współtworzenia usług finansowych.

Celem niniejszej pracy jest dokonanie przeglądu dotychczas wdrożonych projektów zakładających zaangażowanie klientów w proces współtworzenia usług finansowych za pośrednictwem forów dyskusyjnych w Polsce i zagranicą oraz ocena tych przedsięwzięć, a także możliwości dalszego wykorzystania tego podejścia w sektorze bankowym.

W pierwszej części dokonano osadzenia crowdsourcingu w ramach ogólnych filozofii podejścia marketingowego do rynku. W drugiej i trzeciej części przeprowadzona została analiza konkretnych projektów, w których fora dyskusyjne zostały wykorzystane przez banki, a następnie dokonano podsumowania oraz oceny tychże projektów. W pracy wykorzystane zostały publicznie dostępne dane, literatura przedmiotu oraz publikacje branżowe. Z uwagi na brak przekrojowych publikacji na rozważany temat, wiele informacji zostało zebranych samodzielnie.

⁵ Przykładem takiego rozwiązania jest aplikacja hinduskiego ICICI Bank, która umożliwia m.in. rozliczenia za pośrednictwem konta w serwisie Facebook

⁶ Dokładna definicja crowdsourcingu została podana w dalszej części pracy

❖ ROZDZIAŁ I Wykorzystanie crowdsourcingu w organizacji zorientowanej na klienta

1. Orientacja przedsiębiorstwa względem otoczenia rynkowego

Aby w pełni zrozumieć istotę i rolę crowdsourcingu, a także możliwości wykorzystania tej metody budowania relacji z klientami, nie sposób rozpatrywać go w oderwaniu od ogólnych rodzajów podejść przedsiębiorstw i w szczególności instytucji finansowych do budowania relacji z otoczeniem. Kwestie te zostały przedstawione w niniejszym podrozdziale.

1.1. Filozofie zarządzanie marketingowego w przedsiębiorstwie

W literaturze istnieje kilka klasyfikacji podejść do zarządzania marketingowego w przedsiębiorstwie. Za jedną z podstawowych uznaje się zaś klasyfikację rozróżniającą orientację produkcyjną, produktową, sprzedażową, marketingową oraz podejście holistyczne, które łączy wcześniej wspomniane filozofie⁷.

W Tabeli nr 1 zaprezentowano podstawowe założenia wspomnianych podejść na podstawie propozycji autorów podejmujących się tej tematyki.

⁷ P. Kotler, K.L. Keller, *Marketing Management*, Prentice Hall, 2012, str. 17-18

Tabela 1. Orientacje w działalności przedsiębiorstw i ich charakterystyka

Typ	Charakterystyka	Pozycja wyjściowa
Orientacja produkcyjna	Koncentracja na organizacji procesu produkcyjnego w celu uzyskania wysokiej wydajności, niskich kosztów, zwiększenia podaży.	Produkcja
Orientacja produktowa	Koncentracja na produkcie – jego jakości, konkurencyjności oraz innowacyjności.	Produkt
Orientacja sprzedażowa	Koncentracja na kanałach dystrybucji, aktywizacji sprzedaży, niewielkie znaczenie i wąski zakres badań rynku.	Produkt Produkcja
Orientacja marketingowa	Koncentracja na rynku docelowym oraz potrzebach klientów, wzrost znaczenia badań rynku.	Rynek Nabywca
Strategiczna orientacja marketingowa	Koncentracja na przewidywaniu zmian w otoczeniu i dostosowywanie działalności do warunków zewnętrznych.	Rynek Nabywca Otoczenie firmy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Kotler, K.L. Keller, *Marketing Management*, Prentice Hall, 2012, str. 18; J. Pindakiewicz [red.], *Podstawy Marketingu*, SGH w Warszawie, 1997, str. 15

Wraz z rozwojem ekonomicznym gospodarek wolnorynkowych większość sektorów zmieniało swoje podejście marketingowe w kierunku bardziej zorientowanego na klienta. Proces ten dotyczył w szczególności firm świadczących na dużą skalę usługi, a przez to także sektora bankowego. Należy założyć, że proces ten będzie w tej branży przyspieszał. W badaniu firmy doradczej PwC z 2011 roku klienci instytucji finansowych zapytani o element, który zmieniliby w swoim banku, odpowiadali najczęściej, że byłyby to bardziej spersonalizowane

usługi (27 proc.) oraz lepiej dopasowane do ich potrzeb produkty (23 proc.). Więcej wskazań w tym badaniu miało jedynie rozszerzenie sieci bankomatów⁸.

1.1.1. Zarządzanie marketingowe w instytucjach finansowych

Zmiany technologiczne wymuszają na instytucjach finansowych ogólną zmianę strategii biznesowych. O ile bowiem wcześniej miały one pewną przewagę w kontaktach z klientem, to obecnie ten drugi znajduje się „o kliknięcie myszką” od konkurencji. Powoduje to, że coraz większe znaczenie odgrywa umiejętność wyróżnienia się na rynku elementami poza cenowymi⁹. Zmiany te przyspiesza także fakt, że często głównym element wartości dodanej tworzonej przez instytucję finansową było np. posiadanie przez nią platformy umożliwiającej rozliczenie transakcji pomiędzy dwoma stronami¹⁰. W sytuacji, w której może dokonać tego wiele innych firm, banki muszą poszukiwać innych sposobów na dostarczenie klientowi wartości dodanej, za którą ten będzie skłonny zapłacić.

1.1.2. Porównanie podejścia produkto- i kliento-centrycznego

Na podstawie zaprezentowanych podejść oraz dotychczasowych rozważań można zaproponować podział na podejście produktowe, które dotychczas charakteryzowało sektor bankowy oraz podejście zorientowane na klienta. Podstawowe charakterystyki tych podejść zaprezentowano w poniższej Tabeli nr 2.

⁸ PwC, *Getting to Know You: Building a Customer-Centric Business Model for Retail Banks*, 2011, str. 23

⁹ A. Schaefer, J. Moormann, M. Rosemann, *The rise of smartphone apps: opportunities for customer-centric retail banking*, Banks and Banks Systems, Volume 7, Issue 1, 2012, str. 73

¹⁰ B. King, *Bank 3.0: Why Banking is No Longer Somewhere You Go But Something You Do*, John Wiley & Sons, 2013, str. 105

Tabela 2. Podejście produkto- i kliento-centriczne w bankowości

Czynnik	Orientacja na produkt	Orientacja na klienta
Cel	Oferowanie produktów finansowych o jak najlepszych charakterystykach	Oferowanie jak najlepszych rozwiązań dla zaspokojenia potrzeb finansowych klientów
Kluczowy proces	Rozwój nowych produktów finansowych i ich sprzedaż	Zarządzanie i stałe rozwijanie relacji z klientami
Kluczowy personel	Osoby wpływające na charakterystykę produktu	Osoby współpracujące z klientami, dobrze znające ich potrzeby

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J.R. Galbraith, *Designing the Customer-Centric Organization: A Guide to Strategy, Structure and Process*, Jossey-Bass, 2005, str. 10

W dalszej części pracy przedstawiony zostanie crowdsourcing, który wykorzystywany jest przez banki do zmiany modelu działania na bardziej zorientowany na klienta.

1.2. Rozwój crowdsourcingu na świecie

W niniejszym podrozdziale opisano historię narodzin crowdsourcingu, wykorzystanie tej metody w różnych obszarach przedsiębiorstw, a także możliwości wykorzystania jej w sektorze bankowym.

1.2.1. Istota i geneza crowdsourcingu

Crowdsourcing to najprościej mówiąc wykorzystanie „tłumu” do osiągnięcia zamierzonego celu, znalezienia rozwiązania danego problemu, czy wykreowania nowej inicjatywy lub produktu. Według definicji Kleemanna crowdsourcing ma miejsce, kiedy firma zorientowana na zysk zleca na zewnątrz konkretne zadania, których wykonanie niezbędne jest do sprzedaży jej produktów. Zadania te powierzane są nieokreślonej liczbie osób indywidualnych, które

informowane są o nich przez platformy internetowe¹¹. Po raz pierwszy termin crowdsourcing został zaś użyty przez Jeffa Howa i Marka Robinsona w czerwcu 2006 roku, w wydaniu czasopisma Wired Magazine¹².

Ideę crowdsourcingu wykorzystywać można na wielu płaszczyznach. Robi to m.in. amerykańska firma Amazon, której jednym z przedmiotów działalności jest pośredniczenie w oferowaniu internautom niewymagającej wysokich kwalifikacji pracy, którą można wykonywać zdalnie z przed własnego komputera. W Polsce na tej zasadzie działa serwis inCLICK, poprzez który można zlecać proste zadania uczniom i studentom¹³.

Crowdsourcing może służyć jednak nie tylko do zlecenia prostych prac. W Polsce funkcjonuje także serwis MillionYou, który na tej zasadzie zleca grupie profesjonalistów tworzenie reklam. Działająca w Stanach Zjednoczonych platforma o nazwie Kaggle zrzesza natomiast profesjonalistów zajmujących się tworzeniem algorytmów analizujących dane¹⁴.

Tego typu projekty realizowane są także bez udziału pośredniczących, wyspecjalizowanych platform, czego najlepszym przykładem jest właśnie sektor bankowy. W następnym podrozdziale przedstawione zostaną możliwości wykorzystania tego typu projektów w działalności bankowej.

1.2.2. Możliwości wykorzystania crowdsourcingu w sektorze bankowym

Banki z pewną nieufnością podchodziły do wykorzystania masowych portali społecznościowych. Jeszcze w 2011 roku aż 60 proc. z nich postrzegało siebie jako początkujących w tym obszarze¹⁵. Banki z drugiej strony szybko na tle innych branż znalazły jednak niezależne od tych serwisów sposoby angażowania swoich klientów w różnego rodzaju projekty. Przykładem takiego działania może być wezwanie rozpoczynającego działalność mBanku, który poprosił swoich klientów o przesłanie swoich zdjęć w celu umieszczenia ich na

¹¹ F. Kleemann, G.G. Vob, K. Rieder, *Un(der)paid innovators: The commercial utilization of consumer work through crowdsourcing*, Science, Technology and Innovation Studies 4, 2008, s. 6

¹² J. Howe, *Crowdsourcing. Why the power of the crowd is driving future of business.*, Three Rivers Press, 2008

¹³ Bloomberg Businessweek Polska, *To zrobi za was tłum*, Nr 50(75)/2013, 2013, str. 18

¹⁴ jw.

¹⁵ Accenture, *Social Banking: The Social Networking Imperative for Retail Banks*, 2011, str. 3

swojej stronie głównej. Bank otrzymał wówczas w ciągu zaledwie tygodnia kilkadziesiąt tysięcy fotografii swoich klientów¹⁶.

Korzyści płynące z wykorzystania crowdsourcingu mogą jednak wynikać nie tylko z korzyści wizerunkowych. Wspomniany już mBank uruchomił także oficjalne forum dyskusyjne dla swoich klientów, w ramach którego angażuje wybrane osoby do testowania nowych usług. Klienci banku mogą także w ramach forum proponować usługodawcy udoskonalenia, a także dyskutować o ofercie konkurencji, co znacznie ułatwia pracownikom banku podgląd na sytuację rynkową.

W innych krajach banki prowadzą podobne inicjatywy lub umożliwiają swoim klientom nawet jeszcze większy wpływ na swoją działalność. Operujący w Singapurze DBS Bank pozwolił swoim klientom współprojektować swoje placówki detaliczne, a nowo powstały w Niemczech Fidor Bank oparł na internetowej społeczności cały swój model biznesowy. Posunął się do tego stopnia, że na podstawie jego opisu trudno jasno wywnioskować, czy firma jest w pierwszej kolejności bankiem, czy też portalem społecznościowym¹⁷.

W dalszej części pracy w szczegółowy sposób zostaną przedstawione dwa projekty, w których wykorzystano fora społecznościowe – Barclaycard Ring, który został uruchomiony przez Barclays oraz projekt o nazwie Bank Pomysłów, który uruchomił BZ WBK.

¹⁶ S. Lachowski, *Nowe oblicza bankowości*, Zeszyty BRE Bank-CASE, Nr 79, 2005, str. 21

¹⁷ Deloitte, *Who says banks can't be social? Become a social bank, inside and out*, 2014, str. 10

❖ ROZDZIAŁ II Wykorzystanie crowdsourcingu na przykładzie Banku Pomysłów

2.1. Podstawowe założenia projektu

Bank Pomysłów to projekt uruchomiony przez BZ WBK w 2009 roku. Instytucja ta udostępniła wówczas swoim klientom specjalną stronę internetową¹⁸, na której ci mogą umieszczać swoje pomysły dotyczące udoskonaleń usług świadczonych przez bank, a także zgłaszać błędy. Serwis umożliwia nie tylko zgłaszanie swoich koncepcji, ale także komentowanie oraz ocenianie pomysłów innych użytkowników. Autorzy najciekawszych z nich mogą być nagrodzeni przez bank drobnymi nagrodami pieniężnymi.

Platforma udostępniona klientom nie jest skomplikowana, choć posiada kilka dodatkowych funkcjonalności. Prowadzone są rankingi, w których konkurują najbardziej aktywni użytkownicy, a przedstawiciele banku prowadzą bloga skierowanego do użytkowników, a także mają możliwość przeprowadzania wśród nich ankiet.

2.2. Rezultaty prowadzonych działań

Ze strony internetowej projektu można dowiedzieć się m.in., że wdrożonych zostało łącznie 682 pomysły. Bardziej szczegółowe informacje o projekcie nie są dostępne, jednakże bank udostępnił część z nich przy okazji konferencji „Future of Crowdfunding”, która odbyła się w kwietniu 2013 roku w Warszawie. Z prezentacji¹⁹ przygotowanej przez przedstawicieli banku na to wydarzenie można dowiedzieć się, że strona internetowa projektu odnotowywała w tamtym okresie 70 tys. odwiedzin w ciągu miesiąca. Łącznie do tamtej pory zarejestrowało się w serwisie 7 tys. użytkowników, którzy zgłosili 4 tys. pomysłów i napisali prawie 10 tys. komentarzy. Ostatecznie wdrożono około 500 pomysłów, a więc 13 proc. wszystkich idei.

¹⁸ <https://bankpomyslow.bzwbk.pl>, dostęp: 10.05.2015

¹⁹ <http://www.slideshare.net/millionyou/bank-pomyslow-final>, dostęp: 10.05.2015

Przedstawiciele banku wyróżniają cztery typy korzyści, które osiągnęli dzięki opisanemu projektowi. Podzielili je na następujące grupy korzyści:

- Lojalnościowe – projekt pozwala budować i umacniać więź z klientem,
- Wizerunkowe – firma postrzegana jest jako gotowa wysłuchiwać problemów i potrzeb swoich klientów,
- Oszczędnościowe – motorem rozwoju produktów i usług są klienci, firma oszczędza na kosztach badań konsumenckich,
- Sprzedażowe – produkty współtworzone przez uczestników projektu mogą być przez nich polecane kolejnym osobom.

2.3. Ocena projektu przez osoby niezależne

Już w 2010 roku Bank Pomysłów został nagrodzony tytułem Dobry Wzór 2010²⁰, który przyznawany jest przez Instytut Wzornictwa Przemysłowego. W uzasadnieniu werdyktu napisano, że projekt to „dobra praktyka otwartości na propozycje użytkowników (...) Usługa czytelna i prosta w obsłudze, dobrze zaprojektowana”. W marcu 2012 roku projekt został także opisany w raporcie serwisu Trendwatching.com, który zajmuje się wyszukiwaniem i badaniem trendów konsumenckich na świecie²¹.

Projekt Bank Pomysłów pozytywnie ocenili także eksperci. Piotr Wieczorek z firmy audytorsko-doradczej EY stwierdził na łamach „Bloomberg Businessweek Polska”, że koszty projektu najprawdopodobniej są znikome w porównaniu do wielorakich korzyści płynących z niego²². Pozytywnie ocenił go także Maciej Samcik, dziennikarz Gazety Wyborczej, który opisuje na swoim blogu złe i dobre praktyki polskich banków detalicznych²³.

²⁰ <http://www.ekonomia.rp.pl/artykul/539484.html>, dostęp: 10.05.2015

²¹ <http://trendwatching.com/trends/flawsome>, dostęp: 10.05.2015

²² Bloomberg Businessweek Polska, *To robi za was tłum*, Nr 50(75)/2013, 2013, str. 18

²³ <http://samcik.blox.pl/2009/06/Bank-Pomyslow-czyli-pekajaca-skorupa-bankozaura.html>, dostęp: 10.05.2015

❖ ROZDZIAŁ III Wykorzystanie crowdsourcingu na przykładzie Barclaycard Ring

3.1. Podstawowe założenia projektu

Barclaycard Ring to projekt prowadzony przez Barclays, czyli jeden z największych banków na świecie. Intencją instytucji finansowej było w tym przypadku wprowadzenie produktu bankowego, a konkretniej karty kredytowej, której zasady działania byłyby ustalane przez bank razem z jego klientami. Głównym założeniem banku było stworzenie prostego produktu, którego warunki byłyby zrozumiałe dla każdego użytkownika. Bank chciał także, aby użytkownicy aktywnie wpływali na sukces rynkowy produktu oraz partycypowali w nim. Projekt był testowany od grudnia 2011 roku, a w kwietniu kolejnego roku ruszył w Stanach Zjednoczonych.

Również i w tym przypadku bank udostępnił klientom dedykowany serwis internetowy. W tym przypadku jest on jednak znacznie bardziej rozbudowany i jest w pełni dostępny wyłącznie posiadaczom wspomnianej karty kredytowej. Serwis łączy w sobie elementy tradycyjnego serwisu internetowego z elementami znanymi z serwisów społecznościowych. Pracownicy zajmujący się tym projektem prowadzą także blog, na którym informują klientów o najważniejszych informacjach związanych z nim.

W tym przypadku kwota zainwestowana w projekt była jednak bez wątpienia większa. Z publikacji prasowych wiadomo, że Barclays zaangażował w stworzenie platformy firmę specjalizującą się w tworzeniu tego typu portali²⁴.

²⁴ <http://fortune.com/2013/11/25/say-hello-to-the-first-and-second-crowdsourced-credit-card>, dostęp: 10.05.2015

3.2. Rezultaty prowadzonych działań

Barclays nie udostępnił szczegółowych danych na temat liczby klientów w ramach programu Barclaycard Ring. Z informacji prasowych wiadomo jedynie, że pierwszy rok projekt zamknął liczbą 10 tys. wydanych kart kredytowych. Około 60 proc. z nich zaangażowało się w dyskusje i inne aktywności dostępne w ramach platformy.

Bank był na tyle zadowolony z Barclaycard Ring, że w listopadzie 2013 roku uruchomił w tej formule kolejny produkt. Tym razem jest nim Barclaycard Travel Arrival, czyli karta kredytowa dedykowana osobom wykorzystującym tego typu produkt często w innych krajach. Projekt ten posiada własną platformę, która działa na zasadach zbliżonych do Barclaycard Ring. Tym razem jednak społeczność jest bardziej otwarta na osoby niebędące jeszcze klientami banku w ramach tej usługi. Takie osoby mogą np. publikować w ramach społeczności swoje historie z podróży i dostawać za nie punkty, które mogą wymieniać na bony w sklepie Amazon.

❖ ZAKOŃCZENIE

Przytoczone w pracy przykłady zastosowań crowdsourcingu i w jego ramach społecznościowych for dyskusyjnych pokazują, że instytucje finansowe potrafią znajdować ciekawe sposoby budowania relacji ze swoimi klientami w świecie cyfrowym.

Należy zauważyć, że przytoczone projekty nie przyciągnęły uwagi wielu klientów. Można jednak zakładać, że stało się tak m.in. z powodu nieangażowania w te przedsięwzięcia wielkich funduszy przeznaczonych na marketing. Można domyślać się z resztą, że osiągnięcie dużej skali nie było celem instytucji finansowych organizujących tego typu społeczności. Z pewnością jest to jak na razie pole doświadczalne dla większych przedsięwzięć w przyszłości. Bez wątpienia należy jednak stwierdzić, że tego typu eksperymenty są jak najbardziej potrzebne. Instytucje finansowe muszą bowiem poszukiwać swego źródła konkurencyjności, które umożliwi im w przyszłości przetrwanie. Wiele wskazuje na to, że w przypadku usług finansowych to właśnie umiejętność budowania relacji z klientem w świecie cyfrowym będzie krytycznym elementem modeli biznesowych instytucji finansowych.

❖ BIBLIOGRAFIA

- 1) J.R. Galbraith, *Designing the Customer-Centric Organization: A Guide to Strategy, Structure and Process*, Jossey-Bass, 2005
- 2) J. Howe, *Crowdsourcing. Why the power of the crowd is driving future of business.*, Three Rivers Press, 2008
- 3) B. King, *Bank 3.0: Why Banking is No Longer Somewhere You Go But Something You Do*, John Wiley & Sons, 2013
- 4) F. Kleemann, G.G. Vob, K. Rieder, *Un(der)paid innovators: The commercial utilization of consumer work through crowdsourcing.*, *Science, Technology and Innovation Studies* 4, 2008
- 5) P. Kotler, K.L. Keller, *Marketing Management*, Prentice Hall, 2012
- 6) S. Lachowski, *Nowe oblicza bankowości*, *Zeszyty BRE Bank-CASE*, Nr 79, 2005
- 7) J. Pindakiewicz [red.], *Podstawy Marketingu*, SGH w Warszawie, 1997
- 8) Schaefer, J. Moormann, M. Rosemann, *The rise of smartphone apps: opportunities for customer-centric retail banking*, *Banks and Banks Systems*, Volume 7, Issue 1, 2012
- 9) Accenture, *Social Banking: The Social Networking Imperative for Retail Banks*, 2011
<http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Social-Banking-Retail.pdf>, dostęp: 10.05.2015
- 10) Bloomberg Businessweek Polska, *To zrobi za was tłum*, Nr 50(75)/2013
- 11) Capgemini, Efma, *2014 World Retail Banking Report*, 2014
<https://www.fr.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/wrbr2014-140424001540-phpapp02.pdf>, dostęp: 10.05.2015
- 12) Deloitte, *Who says banks can't be social? Become a social bank, inside and out*, 2014
<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/insights-and-issues/ca-en-insights-issues-who-says-banks-cant-be-social.pdf>, dostęp: 10.05.2015
- 13) Harvard Business Review, *Banks' New Competitors: Starbucks, Google and Alibaba*
<https://hbr.org/2014/02/banks-new-competitors-starbucks-google-and-alibaba>,
dostęp: 10.05.2015

14) PwC, Getting to Know You: Building a Customer-Centric Business Model for Retail

Banks, 2011 <http://www.pwc.com/us/en/financial->

[services/publications/viewpoints/assets/viewpoint-retail-bank-customer-centric-](http://www.pwc.com/us/en/financial-services/publications/viewpoints/assets/viewpoint-retail-bank-customer-centric-)

[business-model.pdf](http://www.pwc.com/us/en/financial-services/publications/viewpoints/assets/viewpoint-retail-bank-customer-centric-business-model.pdf), dostęp: 10.05.2015

15) PwC, Retail Banking 2020. Evolution or Revolution?, 2014

http://www.pwc.com/et_EE/EE/publications/assets/pub/pwc-retail-banking-2020-

[evolution-or-revolution.pdf](http://www.pwc.com/et_EE/EE/publications/assets/pub/pwc-retail-banking-2020-evolution-or-revolution.pdf), dostęp: 10.05.2015



ALTERUM OŚRODEK BADAŃ I ANALIZ SYSTEMU FINANSOWEGO

UL. WIEJSKA 12A
00-490 WARSZAWA
LK@ALTERUM.PL