

# Krzysztof Biernacki

---

## Zaawansowanie strategii zarządzania relacjami w bankach detalicznych działających w Polsce

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 25, 317-330

---

2012

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.

mgr KRZYSZTOF BIERNACKI  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## ZAAWANSOWANIE STRATEGII ZARZĄDZANIA RELACJAMI W BANKACH DETALICZNYCH DZIAŁAJĄCYCH W POLSCE

### Streszczenie

Banki obsługujące klientów indywidualnych w Polsce, w coraz większym stopniu wykorzystują działania umożliwiające im zarządzanie relacjami ze swoimi klientami. Celem artykułu jest zaprezentowanie zawansowania strategii zarządzania relacjami oraz wskazanie skutków, jakie niesie wdrożenie programu zarządzania relacjami z klientami w bankach detalicznych działających w Polsce. Artykuł przygotowano na podstawie badania ankietowego wykonanego przez autora. Wyniki badania wskazują czynniki, na jakie banki stawiają próbując budować swoją przewagę konkurencyjną, określają status wdrożeń wybranych inicjatyw składających się na zarządzanie relacjami z klientami, uwydatniają główne czynniki sukcesu strategii zarządzania relacjami z klientami oraz prezentują najważniejsze wymierne korzyści z jej wprowadzenia.

### Wprowadzenie

Przez długie lata strategie marketingowe firm skupione były wokół marek i produktów, zapominając o relacji z klientami i budowaniu wartości klienta w danej organizacji. Zysku firmy nie jest w stanie wygenerować sam produkt czy marka go wprowadzająca, lecz odpowiednio kształtowana relacja przedsiębiorstwo–klient. Wśród banków działających na rynku amerykańskim, blisko 100% mierzy wartość swoich klientów, niestety w warunkach europejskich często dominuje strategia rozwoju marki i zorientowania na produkt<sup>1</sup>. Organizacje muszą być świadome faktu, że inwestycja w klienta może przynieść pozytywne efekty dopiero w przyszłości, ponieważ jest to proces.

---

<sup>1</sup> M. Lengel, *Measuring customer value in retail banking*, Peppers & Rogers Group webcast, [www.bettermanagement.com](http://www.bettermanagement.com) (2.04.2012).

Rynek bankowości detalicznej w Polsce daje możliwości pozyskiwania nowych klientów – nasycenie produktami bankowymi nie jest w polskim społeczeństwie zbyt duże, z drugiej jednak strony możliwe również staje się zwiększanie sprzedaży istniejącym klientom, aby jeszcze bardziej umocnić więzi z nimi. Ze względu na fakt, że tradycyjne czynniki przewagi konkurencyjnej, np. cena, nie dają efektów długoterminowych<sup>2</sup>, we współczesnych bankach detalicznych w Polsce zaczęły pojawiać się strategie ukierunkowane na klienta, stawiające go w centralnym miejscu. Wygrywa ten, kto lepiej jest w stanie zarządzać doświadczeniami z klientem, obsłużyć klienta danej grupy (segmentu) oraz spełnić jego potrzeby, sprawić, aby był usatysfakcjonowany z faktu, że właśnie w tym określonym banku ma konto. Klient staje się rzadkim dobrem.

Wybór zarządzania relacjami z klientem oznacza duże zmiany w strategii biznesowej banku. Głównie polegają one na modyfikacji priorytetów i wizji działania, postrzeganiu marketingu przez pryzmat klienta. Tworzenie i selekcjonowanie wiedzy o klientach przez zintegrowane, a nie pojedyncze kanały dystrybucji oraz dążenie do pozyskania lojalności swoich klientów są nieodzownym elementem tej strategii. Współpraca z klientem w perspektywie krótkoterminowej przekształca się w perspektywę długoterminową ze szczególnym naciskiem na zaspokajanie potrzeb klientów. Dokonuje się ewolucja strategii zarządzania relacjami: od zwiększania sprzedaży klientowi za wszelką cenę, do planowania sprzedaży na podstawie potrzeb klienta, umiejętności penetracji jego zachowań na poszczególnych etapach życia. Dodatkowymi dźwigniami zarządzania relacjami z klientem są: sprzedaż dodatkowa (zwiększenie sprzedaży obecnym klientom banku) oraz utrzymanie istniejącej bazy klientów. Kluczową rolę w procesie zarządzania relacjami z klientem odgrywa wiedza o nich i ich prawidłowa segmentacja, zarządzanie kampaniami sprzedażowymi i operacyjnymi, zarządzanie kontaktami w poszczególnych kanałach obsługi, informatyczne systemy wspierające pracę pracowników banku.

### **Metodyka badań i czynniki przewagi konkurencyjnej**

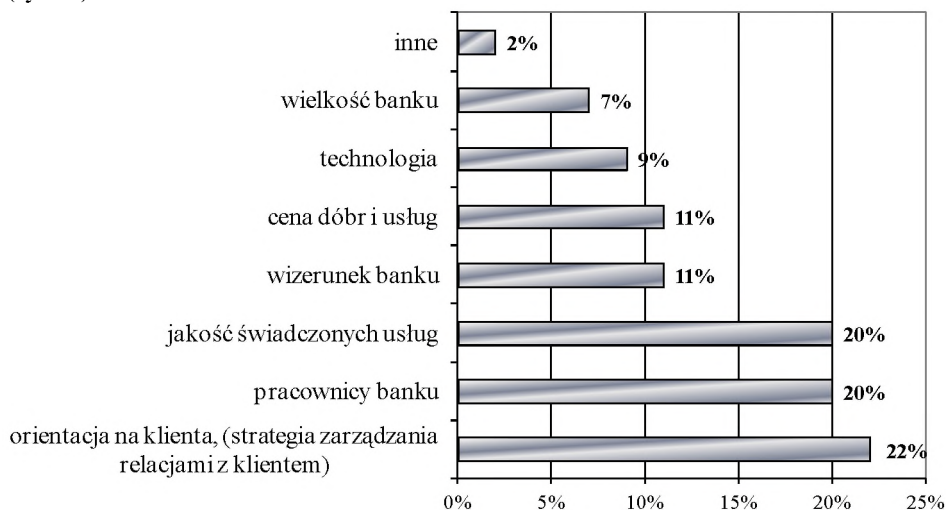
W badaniu wykorzystano formę ankietową. Kwestionariusz został skierowany w formie e-mailowej do próby celowej 25 największych (pod względem liczby klientów) banków detalicznych działających w Polsce, z czego odpowiedzi uzyskano od 12 z nich (ok. 48% ankietowanych). Badanie skierowano do tych banków ze względu na fakt, że mają one największe doświadczenie w zarządzaniu relacjami z klientami. Dziesięć największych banków pod względem

---

<sup>2</sup> J. Harasim, *Bankowość detaliczna w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2005, s. 137.

liczby klientów, to prawie 80% rynku<sup>3</sup>. Badanie przeprowadzono w okresie od kwietnia do września 2009 roku. Ankieta była adresowana do osób bezpośrednio zajmujących się zarządzaniem relacjami z klientami w bankach detalicznych działających w Polsce, albo do osób odpowiedzialnych za komunikację zewnętrzną. W badaniu uczestniczyły banki z różną wielkością aktywów, aż 10 banków z czołowej dwudziestki pod względem wielkości aktywów<sup>4</sup>.

Według bankowców, to strategia zarządzania relacjami (22% wskazań), sami pracownicy banku (20% wskazań) oraz jakość świadczonych usług (20% wskazań) budują przewagę konkurencyjną w bankach detalicznych. Czynniki takie, jak: wielkość banku (7% wskazań), technologia (9% wskazań) czy cena produktów (11% wskazań) są mniej istotne w budowaniu przewagi na rynku (rys. 1).



Rys. 1. Czynniki decydujące o przewadze konkurencyjnej w bankach detalicznych

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonego badania, wrzesień 2009.

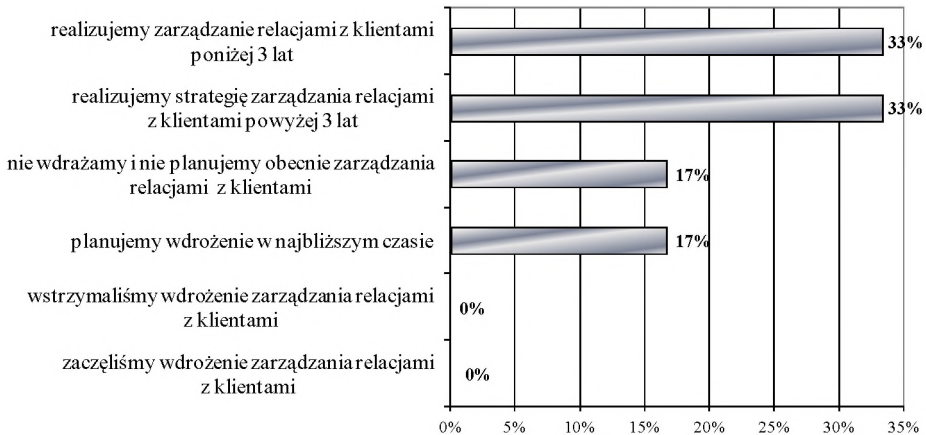
### Status wdrożeń strategii zarządzania relacjami z klientami

Wśród 12 banków biorących udział w ankiecie, aż osiem z nich wdrożyło zarządzanie relacjami z klientami, cztery wykorzystują to podejście powyżej trzech lat i tyle samo poniżej trzech lat. Tylko dwa banki nie mają w planach rozwoju strategii zarządzania relacjami z klientami, a pozostałe dwa planują wdrożenie jej w najbliższym czasie (rys. 2). To oznacza, że rozwój strategii

<sup>3</sup> W. Boczoń, *Banki prowadzą już ponad 21 milionów ROR-ów*, <http://media.bankier.pl/pr/154037/banki-prowadza-juz-ponad-21-milionow-ror> (30.11.2011).

<sup>4</sup> *Analiza 50 największych banków Polsce*, dodatek do miesięcznika „Bank” 2008, nr 6, s. 3.

zarządzania relacjami z klientami jest w Polsce na wysokim poziomie i banki są świadome, że strategia zorientowana na klienta może przynieść zamierzone efekty.



Rys. 2. Ogólny status inicjatyw zarządzania relacjami z klientami w bankach detalicznych

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonego badania, wrzesień 2009.

W bankach, w których realizowana jest strategia zarządzania relacjami z klientami, funkcjonuje specjalna jednostka organizacyjna zajmująca się tym (tylko w jednym banku jej nie ma). W jednym banku, w którym planowana jest realizacja strategii zarządzania relacjami, taka jednostka już powstała. W strukturze organizacyjnej jednostki funkcjonują z marketingiem i sprzedażą, czyli tam, gdzie biznes przesiąka najbardziej (aż 56% wskazań to marketing, a 33% to sprzedaż). Tylko w jednym banku jednostka zarządzania relacjami działa w zespole zarządzania informacją zarządczą oraz *business intelligence*. Żaden z ankietowanych banków nie wskazał IT jako miejsca jednostki odpowiedzialnej za relacje z klientami, co wskazuje na dojrzałość w zarządzaniu relacjami polskich banków (działania nie są ograniczane tylko do hurtowni danych CRM – ang. *Customer Relationship Management*).

Nie wszystkie inicjatywy zarządzania relacjami z klientami są wdrożone w poszczególnych bankach w jednakowym zakresie; w tabeli 1 przedstawiono status wdrożeń poszczególnych inicjatyw. Inicjatywami, w których banki są najbardziej zaawansowane przy wdrażaniu strategii zarządzania relacjami z klientami są: zarządzanie kampaniami (aż 88% banków przyznaje, że inicjatywa została wdrożona z sukcesem lub ograniczonym sukcesem), segmentacja klientów (78% wskazań banków) oraz obsługa procesu sprzedaży (66% wskazań). Z drugiej strony, status inicjatywy budowania wiedzy o klientach na pod-

stawie ich wydarzeń życiowych pozostawia wiele do życzenia, aż 44% banków w ogóle nie zaczęło tej inicjatywy wdrażać.

Tabela 1

Status rozwoju inicjatyw zarządzania relacjami (w %)

Inicjatywa zarządzania relacji z klientami/status	Nie dotyczy	W planie wkrótce	W trakcie realizacji	Wstrzymane	Satysfakcjonujące z ograniczonym sukcesem	Satysfakcjonujące z sukcesem
Programy lojalnościowe i akcje utrzymania	11	22	22	0	22	22
Kompleksowe hurtownie danych	22	11	11	0	22	33
Budowanie wiedzy o klientach na podstawie wydarzeń życiowych	44	22	11	0	11	11
Segmentacja klientów	0	11	11	0	56	22
Personalizacja	22	22	11	0	33	11
Zarządzanie kampaniami	0	11	0	0	44	44
Integracja kanałów i ich optymalizacja	11	0	33	11	22	22
Obsługa klienta i reklamacje	11	11	11	0	44	22
Programy sprzedażowe i efektywnościowe	0	11	33	0	11	44
Optymalizacja produktowa i zarządzanie	22	11	22	0	22	22

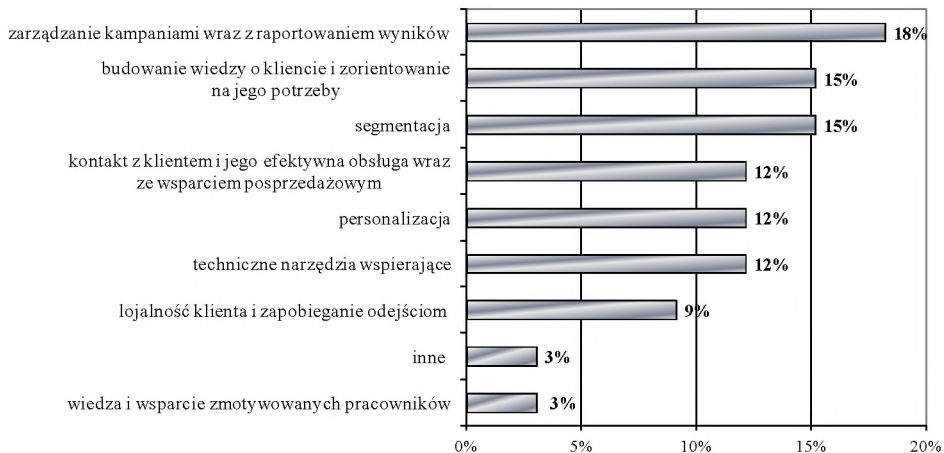
Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonego badania, wrzesień 2009.

W przypadku programów lojalnościowych, banki są wystarczająco usatysfakcjonowane z tego typu inicjatyw, mimo że w Polsce jak na razie tylko jeden bank wdrożył kompletny program lojalnościowy, inne deklarują realizację wkrótce albo już są w trakcie jej realizacji. Banki budują często programy lojalnościowe w poszczególnych segmentach produktowych, np. karty kredytowe, nie myśląc o całościowym programie. Status budowy hurtowni danych, gdzie będą trzymane informacje o relacjach z klientami, jest z jednej strony satysfakcjonujący, a z drugiej strony część banków nawet nie zaczęła wdrażania albo ma to w przyszłych planach. Podobnie sytuacja przedstawia się, jeżeli chodzi o personalizację. Hurtownia danych jest niezbędna do prowadzenia akcji związanych z zarządzaniem relacjami do gromadzenia wiedzy o klientach banku.

### Cele wdrożenia strategii zarządzania relacjami i jej komponenty

Na podstawie wyników badania można dojść do wniosku, że głównymi motywami wdrażania strategii zarządzania relacjami w polskich bankach są zwiększenie sprzedaży wśród dotychczasowych klientów (36% wskazań), czyli banki stawiają głównie na rozwój biznesu; sprzedanie większej liczby produktów czy zaoferowanie im produktów z tzw. wyższej półki. Na dalszym miejscu znalazło się utrzymanie istniejących klientów i pozyskiwanie nowych (po 23% wskazań). Identyfikacja nowych klientów jest częściowo pomijana w strategiach zarządzania relacjami z klientami (9% wskazań). Wśród innych motywów wdrażania zarządzania relacji z klientami należy wyróżnić industrializację procesu sprzedaży, która była inicjującym bodźcem rozwoju tej strategii. Strona kosztowa jest zupełnie pomijana w przypadku zarządzania relacjami z klientami w Polsce, choć w praktyce wdrożenie strategii przekłada się na spore oszczędności (np. niższe koszty kampanii marketingowych, prowadzenia kolejnych rozmów telefonicznych w celu wyjaśnienia danej kwestii).

Jak pokazują wyniki badania, głównymi komponentami przy budowaniu strategii zarządzania relacjami z klientami w polskich bankach są: zarządzanie kampaniami wraz z raportowaniem ich wyników (18% wskazań), budowanie wiedzy o swoich klientach i zorientowanie na ich potrzeby (15% wskazań) oraz segmentacja (15% wskazań) – rysunek 3. Mniej istotnymi komponentami są: kontakt z klientem, personalizacja oraz techniczne systemy wspierające (po 12% wskazań).



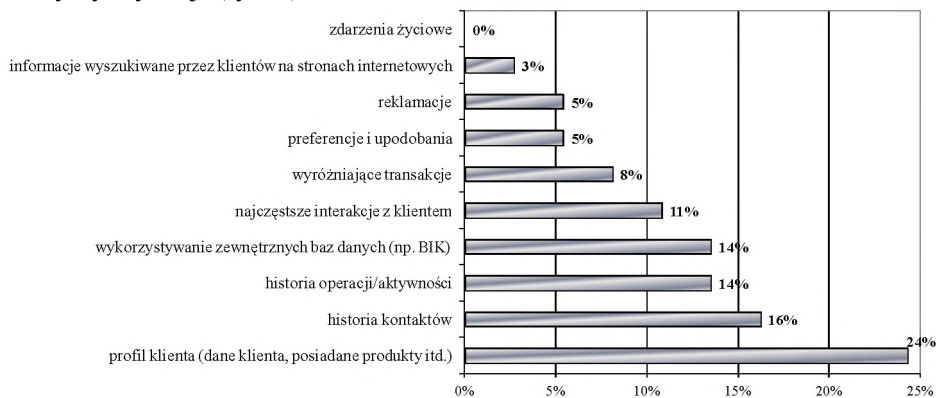
Rys. 3. Główne komponenty budowy zarządzania relacjami z klientami w polskich bankach

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonego badania, wrzesień 2009.

Ku zaskoczeniu, najmniej docenianymi komponentami są: lojalność klientów i zapobieganie ich odejściom (9% wskazań) oraz wiedza i wsparcie pracowników (3% wskazań). Z innych komponentów, banki wymieniły specjalnie dedykowany zespół trenerów od wsparcia sprzedaży (systemowo oraz koncepcyjnie). Lojalność klienta oraz zapobieganie jego odejściu plus zmotywowani pracownicy są dość istotnymi elementami zarządzania relacjami z klientami. Fakt niskiej liczby wskazań może świadczyć o tym, że banki nie są do końca świadome ich roli w końcowym „wyniku” zarządzania relacjami z klientami.

### Główne źródła wiedzy o klientach

Z jednej strony banki wskazują, że budowanie wiedzy o kliencie i jego potrzebach jest istotnym elementem zarządzania relacjami z klientami, z drugiej, analizując źródła pozyskiwania wiedzy o klientach, można stwierdzić, że nie są one tak wyszukane, jak mogłoby się wydawać. Duży odsetek banków swoją wiedzę o kliencie buduje na podstawie jego danych osobowych zapisanych w systemie bankowym oraz grupie produktów, jakie ma dany klient; znaczna liczba wykorzystuje samą historię kontaktów klienta z bankiem, historię wykonywanych transakcji czy też innych operacji bankowych przez poszczególne kanały dystrybucji (rys. 4).



Rys. 4. Źródła pozyskiwania wiedzy o klientach w bankach detalicznych

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonego badania, wrzesień 2009.

Banki korzystają też z zewnętrznych źródeł danych, takich jak na przykład raporty Biura Informacji Kredytowej. Banki starają się również wyodrębnić wyróżniające się transakcje oraz sprawdzają, jakie są najczęstsze kontakty klienta z bankiem. Preferencje i upodobania nie są traktowane jako znaczące źródło wiedzy o kliencie banku. Na podstawie badania można wywnioskować, że nie wykorzystuje się i nie przetwarza informacji, jakie pozostawiają po sobie



odwiedziny na różnych stronach internetowych – narzędzia personalizacji nie są w pełni wykorzystane. Banki nie badają zmian w życiu klientów (ważnych wydarzeń życiowych), co umożliwiłoby zaproponowanie im produktów bardziej dopasowanych do aktualnej sytuacji, ich indywidualnych potrzeb.

### Działania towarzyszące wdrożeniu programu zarządzania relacjami z klientami

Biorąc pod uwagę działania, które towarzyszyły wdrożeniu programu zarządzania relacjami z klientami oraz stopień ich istotności, najważniejszym takim działaniem dla polskich banków było opracowanie jasnej strategii rozwoju, która byłaby spójna ze strategią korporacyjną (56% wskazań na działania najbardziej istotne) – tabela 2.

Tabela 2

Działania towarzyszące wdrożeniu programu zarządzania relacjami z klientami (w %)

Działania/stopień istotności (1 – największy stopień, 5 – najmniejszy stopień)	1	2	3	4	5	Brak odpowiedzi
Opracowanie jasnej strategii rozwoju zarządzania relacjami z klientami, spójnej ze strategią korporacyjną	56	11	11	0	0	22
Redefinicja procesów biznesowych i dostosowanie organizacji	22	33	11	0	11	22
Integracja z innymi kanałami sprzedaży	22	11	33	22	0	11
Orientacja na rozwój wspierającej technologii	0	56	22	0	0	22
Zapewnienie odpowiednio dużych i wykwalifikowanych zasobów do zarządzania zmianą	0	44	22	11	11	11
Zaangażowanie i aktywne wsparcie inicjatyw zarządzania relacjami z klientami ze strony zarządu firmy	11	44	22	11	0	11
Pozyskanie wsparcia ze strony pracowników	44	0	22	11	0	22
Inne	0	0	0	0	22	78

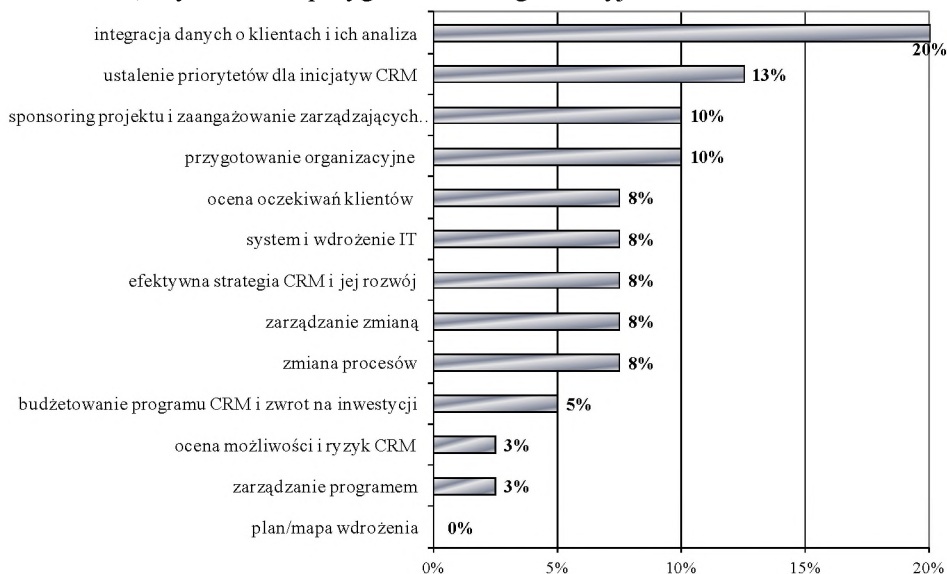
Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonego badania, wrzesień 2009.

Na drugim miejscu znalazło się pozyskanie wsparcia ze strony pracowników, którzy są rozproszeni w poszczególnych jednostkach organizacyjnych, a powinni być bezpośrednio przypisani do wdrażania poszczególnych projektów programu zarządzania relacjami z klientami. W dalszej kolejności w trakcie wdrażania programu zarządzania relacjami z klientami, banki podejmowały następujące działania: redefinicja procesów biznesowych oraz dostosowanie

strukturalno-organizacyjne, integracja różnych kanałów sprzedaży, rozwój odpowiedniej technologii wspierającej, odpowiednie zarządzanie zmianą oraz pozyskanie wsparcia ze strony zarządu i inne, jak odpowiednie hurtownie danych. Stosunkowo niski jest udział skutecznej definicji procesów biznesowych oraz dostosowywania organizacji, co może świadczyć o tym, że banki mniejszą rolę przywiązują do fazy analizy podczas wdrożenia programu zarządzania relacjami z klientami oraz zbudowania podstaw pod ww. wdrożenie, czyli odpowiednich zmian organizacyjnych.

### Czynniki sukcesu i skutki wdrożenia zarządzania relacjami z klientami

Pod względem kluczowych czynników sukcesu zarządzania relacjami z klientami, banki jako czynnik najbardziej niezbędny w końcowym rozliczeniu wskazują na integrację danych o klientach i ich analizę (20% wskazań – rys. 5). Na drugim miejscu stawiane jest ustalenie priorytetów dla inicjatyw przy wdrażaniu programu zarządzania relacjami z klientami (13% wskazań), częstym błędem bywa wdrażanie wszystkiego na raz, co zwykle nie kończyło się pozytywnie (np. niedotrzymanie planu wdrożeń). Ważne są również: sponsoring programu zarządzania relacjami z klientami oraz zaangażowanie zarządzających, a nawet zarządu banku w realizację projektów zarządzania relacjami z klientami, czy też samo przygotowanie organizacyjne.



Rys. 5. Czynniki sukcesu zarządzania relacjami z klientami

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonego badania, wrzesień 2009.

Najmniej istotnymi czynnikami sukcesu, są: mapa i plan wdrożenia, samo zarządzanie programem, analiza możliwości oraz ryzyk w projekcie. Duży procentowy udział czynników związanych z organizacją projektów zarządzania relacjami tj. ustalenie priorytetów dla inicjatyw, odpowiedni sponsoring projektu czy też przygotowanie organizacyjne może świadczyć o tym, że banki w Polsce nie chcą popełniać błędów instytucji finansowych w Europie Zachodniej kilka lat wcześniej, kiedy część projektów kończyła się fiaskiem.

Badanie skutków wdrożeń programu zarządzania relacjami z klientami zakłada ocenę wybranych 20 mierników, głównie w formie wskaźników. Wybrane mierniki podzielono z kolei na kategorie: kampanie marketingowe, lojalność i satysfakcję, proces obsługi klienta, prowadzenie działalności, wielkość portfela, udział w rynku i wynik biznesowy – tabela 3. Wpływ na wielkość wybranego wskaźnika była estymowana na podstawie przedziałów w wielkościach procentowych: więcej niż 50% – wpływ znaczący, od 20 do 50% wpływ średnio znaczący, od 0 do 20% wpływ mało znaczący, 0% – bez wpływu.

Tabela 3

## Skutki wdrożenia strategii zarządzanie relacjami z klientami

Typ, nazwa miernika/estymowany wpływ		Znaczące powyżej 50%	Średnio znaczące 20–50%	Mało znaczące 0–20%	Bez wpływu 0%	Brak odpowiedzi
Kampanie marketingowe	Wzrost odpowiedzi na kampanie banku	44	33	11	0	11
	Zwiększenie liczby interakcji z klientem	56	33	0	0	11
	Wzrost rentowności na kliencie	33	33	11	0	22
Lojalność i satysfakcja	Wzrost lojalności klienta	11	33	33	0	22
	Wzrost satysfakcji klienta	22	22	33	0	22
	Wzrost długości relacji	22	33	22	11	11
Proces obsługi klienta	Spadek liczby reklamacji	0	0	22	56	22
	Poprawa wiedzy o kliencie	22	22	33	0	22
	Wzrost liczby spraw rozwiązywanych przez telefon	0	44	22	11	22
	Zmniejszenie czasu na rozwiązywanie spraw klienta	0	22	22	33	22
	Poprawa procesów obsługi klienta	22	33	11	22	11

Prowadzenie działalności	Obniżenie kosztów marketingowych	0	11	56	11	22
	Spadek kosztów szkoleń	0	0	22	56	22
Wielkość portfela	Zwiększenie liczby nowych klientów	11	33	22	0	22
	Utrzymanie istniejących klientów/ spadek liczby odejść klientów	22	11	44	0	22
	Wzrost liczby produktów posiadanych przez klienta	44	33	11	0	11
Udział w rynku i wynik działalności	Umocnienie pozycji na rynku	22	22	33	0	22
	Wzrost udziału w rynku	11	22	22	22	22
	Wzrost wyników banku (zysk netto)	11	22	33	11	22
	Wzrost wartości rynkowej banku	11	22	33	11	22

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonego badania, wrzesień 2009.

W grupie wskaźników „kampanie marketingowe” najważniejszym było zwiększenie liczby interakcji z klientami (56% ankietowanych banków wskazało znaczący wpływ zarządzania relacjami z klientami). W przypadku wzrostu liczby odpowiedzi klientów na kampanie banku oraz samej rentowności, wpływ zarządzania relacjami z klientami był głównie znaczący lub średnio znaczący.

W polskich bankach wpływ zarządzania relacjami z klientami na lojalność i poziom satysfakcji oraz długość relacji był głównie średni lub mało znaczący. W odniesieniu do obsługi klienta, to zarządzanie relacjami z klientami przede wszystkim wpływa na wzrost spraw rozwiązywanych przez telefon, poprawę wiedzy o kliencie, czyli usprawnia proces obsługi klienta. Mniejszy wpływ ma na wzrost liczby spraw rozwiązywanych przez telefon. Na spadek reklamacji klientów strategia zarządzania relacjami z klientem ma znikome znaczenie.

Jeśli chodzi o koszty prowadzenia działalności, w badaniu wzięto pod uwagę obniżkę kosztów marketingowych, gdzie estymowany wpływ kształtował się głównie na poziomie od 0 do 20%. Wdrożenie programu zarządzania relacjami z klientami praktycznie nie wpływało na koszty szkoleń.

W następnej kategorii, wdrożenie programu zarządzania relacjami z klientami wpływało głównie na wzrost liczby produktów posiadanych przez klienta; działania związane z zarządzaniem relacjami z klientami miały istotne znacze-

nie głównie ze względu na wzrost liczby nowych klientów, utrzymanie istniejących klientów oraz spadek odejść klientów.

Ostatnią grupą są czynniki udziału w rynku i wyniki prowadzonej działalności. Wszystkie banki, które wdrożyły zarządzanie relacjami z klientami deklarują pozytywny wpływ na umocnienie pozycji na rynku. Pozytywny efekt jest w większości deklarowany również dla wyniku netto oraz dla samej wartości rynkowej banku.

Tylko jeden z badanych banków zasygnalizował, że strategia zarządzania relacjami z klientami może nieść ze sobą zagrożenia. W banku tym bardzo wiele osiągnięto dzięki omawianej strategii, szczególnie w obszarze kart kredytowych. Jednakże w przypadku, gdy banki korzystające z narzędzi zarządzania relacjami z klientami będą je wykorzystywać kierując oferty do klientów, którzy takiego produktu nie potrzebują (metoda *push*), a nie na zasadzie dopasowania do potrzeb w danym momencie życia (metoda *event/trigger based*), wtedy może to zniwelować pozytywne efekty oraz może mieć negatywny wpływ na utrzymanie klienta w banku, a nawet doprowadzić do zwiększającej się tendencji wycofywania przez klientów zgody na otrzymywanie informacji handlowych, co ograniczy potencjał sprzedażowy w dalszym cyklu życia klienta w banku.

### Zakończenie

Banki w swojej działalności mają do czynienia z wieloma czynnikami, które są zmienne: zmieniają się sami klienci (są bardziej mobilni, bardziej świadomi oferty konkurencji oraz mają większe oczekiwania), zmienia się również konkurencja (powstają nowe instytucje, a istniejące stają się bardziej efektywne), wreszcie zmienia się otoczenie, w którym działają banki (zmiany sytuacji ekonomicznej, zmiany regulacyjno-prawne, czy też innowacje technologiczne), dlatego też zbudowanie trwałych relacji banku z klientem może być sposobem na poprawienie końcowego wyniku banku. Cykl życia klienta w danym banku ma swój ograniczony czas – może skończyć się odejściem klienta z banku. Realizowane powinny być wszelkie sposoby zwiększenia i utrzymania relacji bank–klient. Jak pokazują wyniki badań, zwiększenie liczby utrzymanych klientów o 5% może przyczynić się do wzrostu zysków banków nawet do 35%<sup>5</sup>. Kategoria kontaktu z klientem nabiera strategicznego znaczenia przy zarządza-

---

<sup>5</sup> J. Reynolds, *A practical guide to CRM: building more profitable customer relationship*, CMP Books, New York 2003, s. 16.

niu bankiem, również w aspekcie jego konkurencyjności, gdzie skopiowanie wizji i samej strategii zarządzania relacjami z klientami nie jest takie proste.

Inicjatywy zarządzania relacjami z klientami cieszą się w Polsce stosunkowo dużym poparciem. Wśród ankietowanych banków, aż 66% z nich stosuje strategię zarządzania relacjami z klientami (połowa z nich powyżej 3 lata). Inicjatywami o największym stadium zaawansowania w rozwoju są: segmentacja, zarządzanie kampaniami, zintegrowana obsługa klienta, integracja kanałów obsługi. Do inicjatyw, które wymagają jeszcze dodatkowych działań zalicza się: marketing oparty na wydarzeniach życiowych klienta, budowa kompleksowych hurtowni danych oraz tworzenie programów lojalnościowych. Na podstawie realizowanych przez banki inicjatyw zarządzania relacjami z klientami, można dojść do wniosku, że banki w Polsce skupiają się na zarządzaniu relacjami z klientami w sensie operacyjnym, tj. zbieraniu informacji o klientach, ale jeszcze nie są w stanie w pełni z nich korzystać i je analizować. Mniejsze zainteresowanie narzędziami analitycznymi może być spowodowane kosztami, jakie niesie za sobą zakup odpowiednich systemów analitycznych.

Efekty wprowadzenia strategii zarządzania relacjami, według ankietowanych najbardziej są widoczne we wzroście liczby produktów posiadanych przez klientów. Zgodnie z założonymi celami, banki starają się pogłębiać relacje, zwiększając liczbę produktów, które dany klient posiada. W mniejszym stopniu udaje się im utrzymać bazę istniejących klientów oraz zwiększać liczbę nowych klientów. Drugim obszarem, w którym banki w Polsce odnoszą znaczące sukcesy, są kampanie marketingowe – połowa banków, które wdrożyły strategię zarządzania relacjami wskazuje, że strategia ta znacząco (wzrost powyżej 50%) poprawiła wskaźnik odpowiedzi klientów na kampanie oraz zwiększyła się liczba proaktywnych interakcji z klientami, bez wpływu na koszty kampanii marketingowych. Strategia korzystnie wpływa na procesy obsługi klienta oraz na wzrost spraw załatwianych w zdalnych kanałach obsługi, takich jak telefon. Banki deklarują również stosunkowo mały wpływ na lojalność i długość trwania relacji. W następstwie działań twierdzą, że ich udziały w rynku wzrastają. Ważne jest, aby zarządzający bankami rozumieli, że po wdrożeniu nie nastąpi natychmiastowy sukces. Strategia zarządzania relacjami musi być ciągle ulepszana i dopracowywana; nawet w trakcie rozwoju koncepcji mogą wystąpić zmiany, dlatego od banków wymaga się dużego stopnia elastyczności oraz zwracania uwagi na szczegóły, decydujące o przetrwaniu relacji z klientem.

## **CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT STRATEGIES ADVANCEMENT IN THE RETAIL BANKS OPERATING IN POLAND**

### **Summary**

Banks servicing retail customers, operating in Poland are increasingly using measures to enable customer relationships management. The objective of the study is presenting advancement of customer relationship management and indicating customer relationship management's impact on retail banks in Poland. The paper is prepared on the basis of a survey research conducted by the author. The research results indicate factors used by banks in attempt to build the competitive advantage, determine the status of implementation of selected initiatives of customer relationship management, highlight the key success factors of customer relationship management as well as present the most important benefits from its implementation.

*Translated by Krzysztof Biernacki*