

*MAŁGORZATA KIEŻEL*

*ANNA KWIECIEŃ*

**Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach**

**KAPITAŁ RELACYJNY I CUSTOMER RELATIONSHIP  
MANAGEMENT W KONTEKŚCIE TWORZENIA WARTOŚCI  
(Z UWZGLĘDNIENIEM SPECYFIKI  
SEKTORA BANKOWOŚCI DETALICZNEJ)**

**Streszczenie**

W niniejszym artykule zaprezentowano kategorię kapitału relacyjnego jako czynnika kreacji wartości współczesnych przedsiębiorstw. Szczególnie zwrócono uwagę na rolę relacji przedsiębiorstwo–klient, gdyż na współczesnych rynkach sukces osiągają te firmy, które skutecznie odpowiadają na potrzeby i oczekiwania klientów, będąc świadome, że są oni generatorem wartości przedsiębiorstwa. W artykule omówiono również koncepcję CRM jako narzędzia wspomagającego tworzenie trwałych efektywnych relacji z klientami. Dopełnienie treści stanowi prezentacja popularności CRM na rynku polskim na przykładzie sektora bankowości detalicznej.

**Słowa kluczowe:** wartość, relacje, klient, CRM

**Wprowadzenie**

Wiele firm stawia sobie za cel kreowanie wartości rynkowej, ale w sytuacji zmienności rynku środkiem służącym do osiągnięcia tego celu nie może być tylko utrzymanie się na rynku przy zachowaniu minimalnej rentowności, lecz przede wszystkim zachowanie współpracy z partnerami biznesowymi i klientami. Dzieje się tak, gdyż pewność działania wzrasta wraz ze zdolnością przedsiębiorstwa do budowania nowych i utrzymania istniejących relacji – zarówno wewnętrznych,

jak i zewnętrznych – które współtworzą kapitał relacyjny organizacji. Dlatego coraz więcej przedsiębiorstw różnych branż, zwłaszcza usługowych (w tym banki detaliczne), dążąc do wzmocnienia kapitału, dba o zbudowanie, a później o odpowiednie zarządzanie długookresowymi relacjami z klientami i innymi partnerami, z którymi współpracuje. W tym celu przedsiębiorstwa wykorzystują w działaniach CRM, który przyczynia się do wzrostu zaangażowania partnerów, zwłaszcza w sytuacji intensyfikacji kontaktów interpersonalnych z personelem oraz w tzw. momentach prawdy występujących w procesie świadczenia usług. Wzmocnieniu tego zjawiska służy lepsza znajomość specyfiki odbiorców docelowych, m.in. pod kątem poziomu rentowności, jaki gwarantują oraz trwałości relacji możliwej do osiągnięcia w dłuższym okresie<sup>1</sup>.

Aby to osiągnąć, niezbędne jest zrozumienia czynników, które wpływają na decyzje klienta, sposobów dokonywania oceny oferty czy postrzegania wartości produktów. Wiedzę taką można uzyskać dzięki odpowiednio gromadzonym i przetwarzanym danym, w czym są pomocne narzędzia informatyczne (tzw. systemy CRM), które umożliwiają rejestrację każdego kontaktu z klientem, zawartej transakcji czy przyjętej reklamacji.

W świetle takich rozważań celem niniejszej publikacji jest prezentacja kategorii kapitału relacyjnego jako determinanty rozwoju współczesnych przedsiębiorstw i wzrostu ich wartości oraz prezentacja koncepcji Customer Relationship Management jako narzędzia zarządzania, które doskonaląc relacje z klientami, wspomaga kreowanie wartości.

W referacie przyjęto założenie, że podstawą kapitału relacyjnego (obok kompetencji i wartości klienta) są relacje, które mogą być jednym z generatorów wartości przedsiębiorstwa i warunkować sukces rynkowy danego podmiotu, o ile będą odpowiednio zarządzane, czemu służą odpowiednie systemy CRM. Oparto się na analizie literatury przedmiotu oraz wynikach badań ze źródeł wtórnych (w tym z sektora bankowości detalicznej).

---

<sup>1</sup> K. Menon, A. O'Connor, *Building Customers' Affective Commitment Towards Retail Banks: The Role of CRM in each Moment of Truth*, „Journal of Financial Marketing Services” 2007, No. 2, s. 157.

## **1. Kapitał relacyjny jako składowa kapitału przedsiębiorstwa**

Współczesny świat biznesu koncentruje się na planowaniu, tworzeniu i pielęgnowaniu relacji z klientami i partnerami biznesowymi. Coraz mniej uwagi przywiązuje się do jednorazowej transakcji, a znaczenia nabiera budowanie relacji partnerskich. Dzieje się tak za sprawą zmian zachodzących zarówno w otoczeniu makroekonomicznym, jak i mikroekonomicznym<sup>2</sup>.

Organizacje działające w turbulentnym otoczeniu nie mogą pozwolić sobie na niewłaściwe zarządzanie kontaktami z klientami. Z jednej strony muszą natychmiast reagować na sygnały dotyczące oczekiwań rynku, z drugiej – muszą na bieżąco monitorować działania konkurencji, by w odpowiednim momencie móc zaproponować partnerom korzystniejsze warunki współpracy niż „rywale”. Walka konkurencyjna przedsiębiorstw, a także społeczeństwo mające niemal nieograniczony dostęp do informacji stawia organizacje przed coraz trudniejszym wyzwaniem, jakim jest tworzenie kapitału relacyjnego.

Kapitał relacyjny jest postrzegany jako składnik niematerialnych aktywów firmy, na które składa się wartość wszystkich stosunków przedsiębiorstwa z klientami i innymi podmiotami otoczenia. Rozumie się je jako wszelkiego rodzaju wiedzę pozyskaną dzięki długoterminowej współpracy. Wiedzę tę tworzą informacje o zachowaniach nabywców, liczne bazy danych o partnerach biznesowych, a także nowoczesne technologie pozwalające na wykorzystywanie sprzężenia zwrotnego w celu spełniania oczekiwań i przyjmowania uwag od klientów. Gromadzenie tego rodzaju informacji pozwala firmom na przetwarzanie ich i skuteczne reagowanie na zachowania nabywców.

Kapitał relacyjny bywa różnie definiowany. Można się spotkać z podejściem, które podkreśla pierwotny charakter relacji nawiązywanych między poszczególnymi osobami i wówczas określa się go jako zasoby związane z relacjami międzyludzkimi, umiejętność podtrzymywania bliskich i trwałych związków oraz otwartość na innych. Odpowiednio zbudowane i wykorzystane relacje tworzą kapitał relacyjny, który jest częścią kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Kapitał intelektualny obejmuje wiedzę, doświadczenie i umiejętności pracowników, kulturę organizacyjną, zaplecze teleinformatyczne wykorzystujące technologię, a przede wszystkim stosunki z klientami, dostawcami i pozostałymi

---

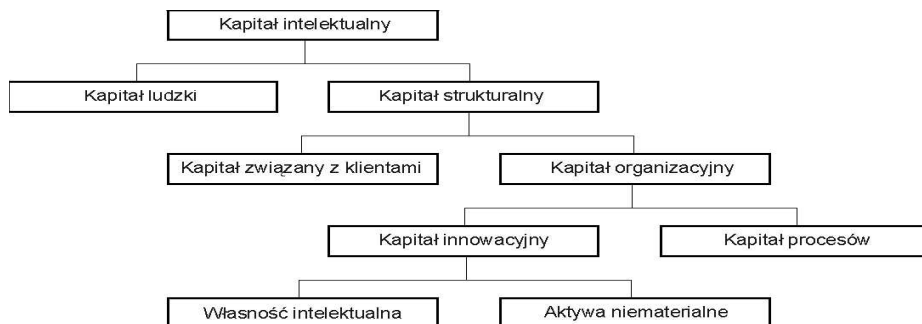
<sup>2</sup> W. Wereda, *Zarządzanie relacjami z klientami (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług*, Difin, Warszawa 2009, s. 55.

interesariuszami<sup>3</sup>. Majątek intelektualny w organizacji odgrywa istotne znaczenie dla prognozowania jej możliwości oraz potencjału na przyszłość z wykorzystaniem niematerialnych wartości firmy.

Kapitał intelektualny dotyczy wszystkich czynników krytycznych niezbędnych dla przyszłego sukcesu organizacji, które nie są ukazane w tradycyjnym bilansie. Oznacza to, że obejmuje zarówno zasoby niematerialne, jak i zdolności, czyli umiejętności rozwijania i koordynowania zasobów (materialnych i niematerialnych). Aby zarządzać tym kapitałem, trzeba go dokładnie zidentyfikować. Obecnie powszechnie akceptuje się podział kapitału intelektualnego opracowany w firmie Skandia, będącej pionierem w tej dziedzinie. I tak, kapitał intelektualny dzieli się na:

- kapitał ludzki – przypisany jednostce;
- kapitał strukturalny – przypisany organizacji, obejmujący sieć relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem (relacje zewnętrzne), a także wewnętrzne zasoby zawarte w kapitale organizacyjnym.

Kapitał ludzki i strukturalny są wyznacznikami przyszłej wartości przedsiębiorstwa i jego możliwości generowania zysku. Strukturę wartości intelektualnej zaprezentowano na rysunku 1<sup>4</sup>.



Rysunek 1. Struktura kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie

Źródło: L. Edvisson, M. Malone: *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 45.

<sup>3</sup> L. Edvisson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 39–40, za S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 70–71.

<sup>4</sup> Obecnie w literaturze można znaleźć także inne koncepcje dotyczące struktury kapitału intelektualnego i zarządzania nim. W niniejszym opracowaniu zdecydowano się na wykorzystanie przykładu Skandii, gdyż ta firma była pionierem w tej dziedzinie i jej opracowania stały się podstawą wielu innych.

W literaturze można dostrzec także inną wersję struktury kapitału intelektualnego, która w bardziej wyrazisty sposób wyróżnia kapitał relacyjny (rysunek 2).



Rysunek 2. Model klasyfikacji kapitału intelektualnego Edvinssona, Saint-Onge, Petra-sha, Armstronga

Źródło: [www.innowacyjnosc.gpw.pl/kapital-intelektualny/teoria](http://www.innowacyjnosc.gpw.pl/kapital-intelektualny/teoria) (15.05.2012).

W powyższym modelu jednoznacznie wyodrębniono kapitał relacyjny, prezentując go jako jeden z trzech równorzędnych elementów (obok kapitału ludzkiego i organizacyjnego) tworzących kapitał intelektualny. To oznacza, że kapitał intelektualny powstaje w procesie tworzenia wartości opartym na wzajemnym współdziałaniu kapitału ludzkiego, organizacyjnego i relacyjnego. W tym ujęciu **kapitał ludzki** obejmuje wiedzę i doświadczenie pracowników oraz źródła kreatywności i innowacyjności dla przedsiębiorstwa.

**Kapitał organizacyjny** stanowi niematerialną część infrastruktury przedsiębiorstwa, której celem jest wsparcie kapitału ludzkiego, zaś **kapitał relacyjny** jest wiedzą osadzoną w międzyorganizacyjnych relacjach firmy. Kapitał organizacyjny i relacyjny tworzą razem kapitał strukturalny.

Jeszcze inaczej kapitał intelektualny definiuje Karl E. Sveiby. W skład kapitału intelektualnego zalicza:

- kapitał strukturalny wewnętrzny – patenty, koncepcje, kulturę organizacji itp.;

- kapitał strukturalny zewnętrzny – relacje z klientami, dostawcami, marki handlowe, reputację firmy;
- kapitał ludzki – kompetencje pracowników, wiedzę doświadczenie<sup>5</sup>.

**Kapitał relacyjny** przedsiębiorstwa, zwany również zewnętrznym kapitałem strukturalnym, określa stopień i zakres powiązania przedsiębiorstwa z kontrahentami oraz stopień rozpoznania rynku zaopatrzenia oraz zbytu<sup>6</sup>. W skład tego kapitału wchodzi struktury służące do utrzymania właściwych relacji z otoczeniem obejmujące system rekrutacji, sieci sprzedaży, projekty badawczo-rozwojowe, bazy klientów, markę, reputację, partnerstwo strategiczne itp.<sup>7</sup>

Kapitał relacyjny jest bardzo ważną częścią kapitału intelektualnego. Obejmuje znajomość strategii konkurencji i uwarunkowań zewnętrznych, w tym sytuacji gospodarczej kraju i polityki rządu w zakresie fiskalnym, polityki monetarnej, interwencjonizmu państwowego itp. Istotne są powiązania z dostawcami, dystrybutorami na każdym szczeblu łańcucha dystrybucji, na klientach kończąc. Utrzymywanie dobrych relacji z klientami i kontrahentami jest warunkiem racjonalności zarządzania. Wynika to z występującego tu sprzężenia zwrotnego. Rozpoznanie potrzeb kontrahentów i klientów jest konieczne dla właściwego zaspokajania ich potrzeb oraz nawiązania i utrzymania właściwych relacji. Utrzymywanie dobrych wzajemnych relacji pomiędzy pracownikami a klientami umożliwia z kolei lepsze rozpoznanie potrzeb i gustów klientów w celu ich maksymalnego zaspokojenia. Dobre relacje umożliwiają porozumienie i współpracę między podmiotami, są źródłem kreatywności, innowacyjności i przedsiębiorczości oraz szeroko pojmowanej aktywności. Prowadzi to do zwiększenia lojalności wobec firmy wszystkich jej kontrahentów oraz zadowolenia klientów. Dla doprowadzenia do pełnego zadowolenia klientów bardzo istotna jest dbałość o jakość produktów i usług oraz obsługi klientów. Przedsiębiorstwo powinno korzystać z możliwości innowacyjnych w zakresie zaspokajania potrzeb i oczekiwań swoich klientów. Można stwierdzić, że efekty działalności finansowej przedsiębiorstwa w dużej mierze

---

<sup>5</sup> M. Mroziewski, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa 2008, s. 27.

<sup>6</sup> U niektórych autorów kapitał relacyjny jest traktowany jako sieć relacji zewnętrznych i wewnętrznych przedsiębiorstwa (zob. J.S. Kardas, *Budowanie relacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Studio EMKA, Warszawa 2009), jednak w kontekście organizacji sieciowych większe znaczenie przypisuje się relacjom zewnętrznym.

<sup>7</sup> A. Góralczyk, *Leif Edvinsson na konferencji Skandii*, [www.ceo.cxo.pl/news/39471/Leif.Edvinsson.na.konferencji.Skandii.html](http://www.ceo.cxo.pl/news/39471/Leif.Edvinsson.na.konferencji.Skandii.html) (2.06.2012).

zależą od odbiorców. Kapitał relacyjny przedsiębiorstwa zależy głównie od relacji przedsiębiorstwa z jego klientami.

Najskuteczniejsze zarządzanie kapitałem relacyjnym występuje wtedy, gdy przedsiębiorstwo skupia się na wszystkich sferach kapitału intelektualnego, wówczas motywacja pracowników, kultura przedsiębiorstwa i innowacyjność w połączeniu z kapitałem organizacyjnym pozwalają na optymalizowanie relacji<sup>8</sup>. Wszystkie elementy kapitału intelektualnego decydują o efektywności danego podmiotu, przy czym muszą być skonfrontowane z kontekstem strategicznym. Dla większości firm kontekst strategiczny wyraża się przez ich ideę biznesową oraz strategię, jaką obierają w celu realizacji tej idei. Znajduje to wyraz w zdefiniowanym modelu biznesowym danej firmy. Firma definiująca wizję oraz jasno nakreślająca strategię prowadzącą do jej realizacji stawia się w znacznie lepszej pozycji wyjściowej dla nakreślenia roli, jaką powinien odgrywać kapitał intelektualny w realizacji tej wizji. Różne firmy będą przy tym w różny sposób definiowały rolę ich kapitału intelektualnego, w tym i relacyjnego. Zestaw ról, jakie firmy przyjmują (przypisują swojemu kapitałowi intelektualnemu), zależy w dużej mierze od rodzaju firmy, jej wizji własnego rozwoju, przyjętej strategii.

Traktowanie relacji jako kapitału jest zrozumiałe, biorąc pod uwagę ich ogromne znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju organizacji. Kapitał relacyjny jest utożsamiany z majątkiem, jaki generują na rzecz przedsiębiorstwa wszelkiego rodzaju relacje.

Wartość relacji można rozpatrywać w dwóch wymiarach: jako korzyści pieniężne i niepieniężne dla firmy. Relacje z punktu widzenia korzyści pieniężnych obejmują wszelkiego rodzaju przepływy finansowe dokonywane przez nabywców oraz koszty związane z ich obsługą. Postrzeganie relacji przez pryzmat niepieniężnych korzyści pozwala na uwzględnienie wydawanych rekomendacji przez lojalnych, zadowolonych klientów; szerzenie dobrej opinii o firmie i budowanie pozytywnego wizerunków wśród przyjaciół, znajomych – co z kolei pozwala na przyciągnięcie rzeszy nowych konsumentów i minimalizację kosztów wydatkowanych na promocję i marketing.

Krótko mówiąc, dobre relacje są źródłem kolejnych relacji. Trzeba jednak pokreślić, że kapitał relacyjny nie pracuje sam na rzecz przyszłych dochodów – na to pracują ludzie. To kultura przedsiębiorstwa, umiejętności, innowacyj-

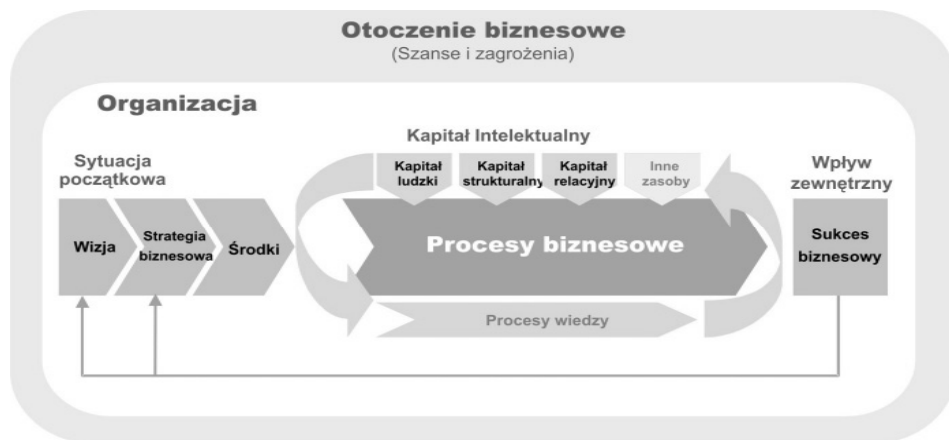
---

<sup>8</sup> J. Moczydłowska, *Kapitał relacyjny a konkurencyjność przedsiębiorstw*, w: M. Cisek, S. Antczak (red.), *Wiedza i technologia we współczesnej organizacji*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2006, s. 68–69.

ność i motywacja pracowników wyposażonych we właściwym stopniu w zasoby kapitału organizacyjnego decydują o wydajności gospodarczego wykorzystania stosunków z klientami i innych relacji. Wartościowa wiedza organizacyjna to umiejętność wykorzystania kapitału strukturalnego.

Wynika z tego, że żaden z trzech składników kapitału niewidocznego nie może samodzielnie generować wartości firmy. O wzroście przyszłych dochodów decyduje stopień integracji kapitału zawartego w relacjach z otoczeniem, kapitału organizacyjnego i kapitału ludzkiego<sup>9</sup>.

Podobnie same relacje nie gwarantują wzrostu wartości przedsiębiorstw, konieczne do tego są kompetencje, dzięki którym można te relacje utworzyć, i wartość klienta, która jest jednym z efektów tych relacji. Przejawem kompetencji pomagających w utrzymaniu efektywnych relacji firmy z klientami może być opracowanie w firmie systemu CRM. Schematyczny obraz procesów generujących sukces rynkowy przy uwzględnieniu roli elementów kapitału intelektualnego zaprezentowano na rysunku 3.



Rysunek 3. Proces osiągnięcia sukcesów rynkowych

Źródło: opracowanie własne.

<sup>9</sup> A. Góralczyk, *Leif Edvinsson na konferencji Skandii...*



## 2. Relacje na tle tworzenia wartości

Działanie wielu współczesnych firm jest ukierunkowane na tworzenie chwilowych konfiguracji jednostek organizacyjnych (partnerów). Uczestnicy takich chwilowych konfiguracji podporządkowują działania osiągnięciu wspólnego celu i wykazują wolę współpracy na czas realizacji określonego przedsięwzięcia. Tworząc takie relacje, wchodzi w różnego rodzaju konsorcja, kooperacje, aliance strategiczne, struktury typu *joint ventures* i budują organizacje sieciowe<sup>10</sup>.

Współcześnie obserwuje się odchodzenie od struktury organizacyjnej, charakterystycznej w epoce przemysłowej, w kierunku struktury opartej na relacjach. Globalizacja w sposób znaczący wpływa na sposób prowadzenia działalności przez firmy. Obecnie samodzielna realizacja wszystkich funkcji wewnątrz przedsiębiorstwa jest praktycznie niemożliwa. Znaczenia nabiera specjalizacja, kompetencje w najważniejszych dziedzinach działalności firmy i właściwe relacje. Chcąc produkować wysokiej jakości produkt lub świadczyć wysokiej jakości usługi, firmy muszą zawierać sojusze i współpracować z innymi podmiotami będącymi specjalistami w danej dziedzinie. Oznacza to, że muszą tworzyć relacje, to pozwala bowiem obniżyć koszty, poprawiać innowacyjność i konkurencyjność firmy. Ponadto sukces współpracy jest determinowany bardzo wysoką specjalizacją, wzajemnym zaufaniem partnerów, kulturą pracy, rygorystycznym zarządzaniem kosztami oraz szybkością i efektywnością wymiany zasobów<sup>11</sup>. Nie jest to zwykła współpraca na zasadach zlecenia podwykonawstwa szczegółowych zadań. To specyficzna forma współpracy polegająca na wspólnym przenikaniu się firm, bezpośredniej współpracy poszczególnych działów i pracowników. Takie organizacje określa się mianem *borderless organization* – organizacji bez granic<sup>12</sup>. Ich wyłanianie świadczy o rosnącej roli relacji.

Wykorzystanie relacji we współczesnym przedsiębiorstwie pozwala sprostać wyzwaniom tzw. nowego zarządzania, które sprowadza się do realizacji takich zasad jak:

- zdecydowany nacisk na relacje z klientem;
- zdecydowany nacisk na sposób kreowania produktu dla klienta;

---

<sup>10</sup> A. Jurga, *Struktury sieciowe przyczynkiem kreowania wirtualnej organizacji przedsiębiorstwa*, w: J. Lewandowski (red.), *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi. Konceptje i metody*, t. 1, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005, s. 52–60.

<sup>11</sup> J. Brillman, *Nowoczesne konceptje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 431.

<sup>12</sup> Zob. [www.connet-consulting.pl/oferta/sieci/organizacje-sieciowe.html](http://www.connet-consulting.pl/oferta/sieci/organizacje-sieciowe.html) (2.06.2012).

- zdecydowany nacisk na ciągłe doskonalenie, innowacje, a nawet dokonywanie rewolucyjnych zmian<sup>13</sup>.

Między innymi w wyniku takich uwarunkowań współczesnego rynku obserwujemy obecnie zwiększenie stopnia współpracy z partnerami zewnętrznymi z innych ośrodków czy krajów, które pozwala na budowanie relacji bezpośrednich między zainteresowanymi. To z kolei pozwala na osiągnięcie efektu synergii i tym samym wzmocnienie siły procesów generujących wartość.

Głównym elementem są tu więzi kooperacyjne (dostawca–odbiorca), których siła opiera się na zaufaniu oraz kontraktach długoterminowych. Więzy to takie oddziaływania między przedsiębiorstwami, w których zachodzi wymiana informacyjna, materialna lub energetyczna, przy czym strony wymiany przejawiają zaangażowanie, a postawa ta jest wzajemna. To oznacza, że więź międzyorganizacyjną charakteryzują trzy cechy: wymiana, zaangażowanie i wzajemność<sup>14</sup>.

Takie postrzeganie więzi międzyorganizacyjnych jest zgodne z ogólną tendencją rynkową opisywaną w literaturze, w której podkreśla się, że w miejsce transakcji na rynku wchodzi relacje. Relacje szerzej pojmowane, wzajemne, rozumiane jako więzi z klientami i partnerami, w których cele stron są osiągnięte przez obustronną wymianę i realizację poczynionych obietnic<sup>15</sup>. Porównanie relacji i transakcji zawarto w tabeli 1.

Tabela 1

## Porównanie wymiany opartej na relacjach i transakcjach

Kryteria porównania	Wymiana oparta na relacjach	Wymiana oparta na transakcjach
1	2	3
Główny cel	Utrzymanie relacji	Dokonanie sprzedaży
Ogólne podejście	Interakcja	Akcja
Perspektywa	Ewolucyjna, dynamiczna	Statyczna
Horyzont czasowy	Długi	Krótki
Fundamentalna strategia	Kreowanie wyższej wartości dla klienta pozwalającej na utrzymanie przewagi	Zdobywanie nowych klientów

<sup>13</sup> M. Haffer, W. Karaszewski (red.), *Czynniki wzrostu gospodarczego*, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK, Toruń 2004, s. 291.

<sup>14</sup> W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007, s. 45.

<sup>15</sup> Zob. K. Rupik, *Istota i zakres relacji*, w: K. Bilińska-Reformat (red.), *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009, s. 52.

1	2	3
Rozwiązywanie konfliktów	Proaktywne ukierunkowanie na zapobieganie	Reaktywne, po fakcie
Intensywność kontaktów	Wysoka	Niska
Stopień wzajemnej zależności	Ogólnie wysoki	Ogólnie niski
Pomiary satysfakcji klienta	Zarządzanie bazą klientów (podejście bezpośrednie)	Monitorowanie udziału rynkowego (podejście pośrednie)
Dominujący wymiar jakości	Jakość interakcji	Jakość wyników
Wymiana informacji – komunikacja	Związana z długoterminowym planowaniem – komunikacja zindywidualizowana	Ograniczona do transakcji – komunikacja zorientowana na masowego klienta lub segmenty klientów
Jakość	Dotyczy wszystkich aspektów	Koncentracja głównie na produkcji
Specyficzne inwestycje w relacje	Umiarkowane do wysokich	Brak lub niskie
Cena	Określona przez negocjacje i wspólne podejmowanie decyzji	Określona przez konkurencyjne siły rynkowe
Podział zysków i kosztów	Zatarty podział, zbieganie się celów	Wyraźny podział
Koszty zmiany nabywcy/dostawcy	Wysokie	Niskie
Rola marketingu wewnętrznego	Podstawowe znaczenie strategiczne	Brak lub ograniczone znaczenie
Koncentracja produkcji	Masowa indywidualizacja	Produkcja masowa

Źródło: J. Światowiec, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, s. 14.

Z cech zawartych w tabeli 1 jednoznacznie wynika, że więzi międzyorganizacyjne mają cechy relacji i tym samym są podstawą kapitału relacyjnego.

W niniejszym opracowaniu zwrócono uwagę na różne płaszczyzny, na których nawiązuje się relacje w firmach, jednak w tym miejscu warto również zwrócić uwagę na fakt, że analiza relacji pokazuje ścisły związek koncepcji kapitału relacyjnego z koncepcją marketingu relacyjnego (partnerskiego). Ta koncepcja marketingowa upatruje źródeł kreowanej wartości w tworzonych relacjach z różnymi grupami interesu. Wskazuje na zróżnicowane cele działania tych grup i zakłada konieczność antycypowania i przekraczania oczekiwań partnerów co do wartości relacji. Zakłada również konieczność dynamicznego kształtowania elementów wpływających na kształt relacji – tworzenia zmieniających się kompozycji wartości i poszukiwania najwyższego poziomu ich akceptacji<sup>16</sup>. Na bazie marketingu relacyjnego powstała koncepcja CRM.

<sup>16</sup> Ph. Kotler, F.T. de Bes, *Marketing lateralny*, PWE, Warszawa 2004, s. 115.

Można stwierdzić, że ta koncepcja marketingu jest blisko związana z teorią tworzenia wartości i ma wspólne cechy z koncepcją kapitału relacyjnego w kontekście tworzenia wartości dla przedsiębiorstwa i innych podmiotów zaangażowanych w jego działalność. Teoria tworzenia wartości zakłada występowanie wielu grup związanych z działalnością przedsiębiorstwa i konieczność godzenia ich aspiracji w procesie gospodarowania. Marketing zaś zakłada tworzenie wartości dla różnych grup poprzez dostarczanie wartości klientowi, a wartość tworzona dla klienta jest następnie źródłem wartości dla udziałowców i pozostałych uczestników<sup>17</sup>.

### **3. Customer Relationship Management jako koncepcja działania oraz jej narzędzia**

Przy założeniu, że kapitał relacyjny jest bardzo istotnym elementem efektywnego funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw i jedną z ważnych determinant kreowania ich wartości, koncepcję CRM można traktować jako jedno z narzędzi, których zastosowanie umożliwi tworzenie właściwych, wartościotwórczych relacji z klientami.

Pojęcie Customer Relationship Management jest tłumaczone jako zarządzanie relacjami z klientami. Jest to filozofia organizacji, strategia biznesowa, służąca zwiększaniu wartości rynkowej przedsiębiorstwa przez działania podmiotu koncentrujące się na dążeniu do wzrostu satysfakcji i lojalności klientów poprzez przemyślane tworzenie i pogłębianie długotrwałych relacji<sup>18</sup>. Aby mogło to być osiągnięte, niezbędna jest pogłębiona wiedza na temat charakterystyki klientów, ich potrzeb i oczekiwań oraz wzorców zakupów. Pozwala to w efekcie na lepsze dopasowanie oferty oraz obsługi, często ich zindywidualizowanie, przy jednoczesnej redukcji kosztów oraz możliwości generowania większych przychodów w długim okresie.

CRM jest rozumiane także wężiej – jako system informatyczny, zbiór narzędzi, które pozwalają zrealizować taki model działania przedsiębiorstwa<sup>19</sup>. System

---

<sup>17</sup> M. Rajzer, *Relacje w paradygmatach marketingu*, w: K. Bilińska-Reformat (red.), *Relacje podmiotów rynkowych...*, s. 52.

<sup>18</sup> R. Szymański, *Innowacje ciągnięte przez rynek, jako źródło budowania więzi z klientem*, w: G. Rosa, A. Smalec (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 429.

<sup>19</sup> Według Jill Dyché CRM to infrastruktura umożliwiająca określenie i zwiększenie wartości klientów oraz odpowiednie środki, służące motywowaniu najlepszych klientów do lojalności, za J. Dyché, *CRM – relacje z klientami*, Helion, Gliwice 2002, s. 22.

CRM wykorzystuje się wówczas do gromadzenia wszechstronnych i wiarygodnych danych o kliencie, ich selekcji, konsolidacji i analizy, aby wszystkie procesy i związki z partnerami wymiany były pomocne w osiągnięciu i rozwijaniu obopólnie korzystnych relacji<sup>20</sup>. Właściwie wdrożony system CRM pozwala zamienić dane w wiedzę pod warunkiem, że opierają się na kompleksowym stosowaniu obejmującym zasięgiem wszystkie działy, zwłaszcza marketingu, sprzedaży, serwisu oraz kontroli jakości. Instrumenty takie zapewniają wtedy, ważną dla interesów klienta, współpracę między różnymi działami firmy, które nierzadko wcześniej funkcjonowały niezależnie.

Takie systemy są pomocne przy budowaniu historii kontaktów z klientami, organizowaniu i wspieraniu sprzedaży, prowadzeniu obsługi, przygotowywaniu nowych oraz modyfikowaniu dotychczasowych ofert podmiotów, jak również działań promocyjnych, co jest możliwe dzięki bazie informacji o zakupionych wcześniej przez klienta produktach. Dodatkowo system informatyczny usprawnia przepływ między różnymi departamentami informacji, zadań lub problemów do rozwiązania. Sprzyja to integracji wszystkich działów i przyczynia się do wypracowania lepszych efektów<sup>21</sup>.

Wdrażanie systemów CRM to oczywiście dla przedsiębiorstwa także koszty, które musi ono ponieść<sup>22</sup>. Wiąże się z koniecznością wdrożenia zmian w organizacji procesów wewnętrznych, co oznacza pokrycie kosztów opracowania nowych procedur, standardów i materiałów, pracy oraz szkolenia pracowników z zastosowaniem nowych technologii informatycznych, w tym wydatki na zakup sprzętu, infrastruktury, oprogramowania (również licencji) oraz wdrożenie systemu i serwisu.

---

<sup>20</sup> L. O'Malley, M. Patterson, *Mapping the Re-rngagment of CRM with Relationship Marketing*, „European Journal od Marketing” 2006, Vol. 40, No. 5–6, s. 575.

<sup>21</sup> Na system składa się zwykle obszar operacyjny (tzw. *front-office*), służący gromadzeniu i analizie danych dotyczących kontaktów z klientami i działań marketingowych; obszar analityczny (*back-office*), który służy analizie danych uzyskanych z innych systemów, np. zakupów lub logistyki oraz obszar interakcyjny (komunikacyjny) koordynujący kanały kontaktowe z klientem, zob. M. Juszczyk, *CRM – zgrane trio, filozofia marketingu relacyjnego*, „Marketing Przemysłowy” 2004, nr 6, s. 37–38.

<sup>22</sup> Przeciętne wdrożenie systemu CRM w przedsiębiorstwie zatrudniającym ok. 30 osób to koszt minimum 20 tys. zł., dla większych odbiorców 50–60 tys. zł. W korporacjach sektora finansowego o średniej wielkości wdrożenie CRM to wydatek kilkuset tysięcy złotych. Z kolei w przedsiębiorstwach mających rozległą sieć sprzedaży, gdzie CRM musi być zintegrowany z dużą liczbą systemów zewnętrznych, a procesy biznesowe są skomplikowane, budżet liczy się w milionach, za *CRM w kryzysie ma się dobrze*, [www.nm.com.pl/O\\_nas/Aktualnosci/1904,2208,CRM\\_w\\_kryzysie\\_ma\\_sie\\_dobrze.html](http://www.nm.com.pl/O_nas/Aktualnosci/1904,2208,CRM_w_kryzysie_ma_sie_dobrze.html) (12.05.2012).

Ze względu na poziom kosztów, które trzeba ponieść przy wdrożeniu systemu CRM, dla powodzenia tego przedsięwzięcia niezbędne jest dysponowanie przez przedsiębiorstwo odpowiednimi zasobami finansowymi. Jednak oprócz tego warunku konieczne jest także osiągnięcie przez podmiot wystarczającego poziomu rozwoju organizacyjnego oraz wdrożenia zasad orientacji marketingowej. W ostatnim przypadku wyraża się to w pogłębionej znajomości klientów, ich charakterystyk, w tym potrzeb, oczekiwań i poziomu zadowolenia, co pozwala na prowadzenie segmentacji klientów na podstawie wartości, jaką generują obecnie i jaką mogą przynieść w przyszłości. Konsekwencją tego powinno być dostosowanie działań do poszczególnych grup klientów, w tym odpowiednie przygotowanie zindywidualizowanej oferty produktowej/usługowej oraz zapewnienie interaktywnej komunikacji z odbiorcami. Taka interakcja w kontaktach z klientami i ciągła dbałość o rozpoznawanie zmian w ich preferencjach jest niezbędna dla budowania i utrwalania relacji.

Systemy CRM służące zarządzaniu relacjami mają złożoną strukturę i muszą być projektowane przy zachowaniu zindywidualizowanego podejścia, dostosowanego do potrzeb poszczególnych podmiotów. Infrastruktura systemu obejmuje zwykle trzy elementarne moduły, których działanie opiera się na ścisłej współpracy. Wymienia się wśród nich<sup>23</sup>:

- Data Warehouse – scentralizowaną bazę danych, odpowiedzialną za konsolidację i porządkowanie informacji pochodzących ze źródeł zewnętrznych i wewnętrznych, decydującą o bezpieczeństwie danych, szybkości wyszukiwania i spójności informacji;
- Data Mining – moduł pozwalający na automatyzację wybierania elementów z bazy danych stanowiących zestawy informacji na temat schematów zachowań i decyzji zakupów oraz umożliwiających precyzyjne ukierunkowanie działań marketingowych;
- Campaign Management – moduł zarządzający i monitorujący komunikacją z klientami poprzez telemarketing, direct mail, punkty sprzedaży i obsługi klienta, Internet; pozwalający na automatyzację i integrację planowania oraz ocenę i udoskonalanie działań prowadzonych w okresach miesięcznych, tygodniowych, dziennych, a nawet ciągłych, względem wybranych segmentów odbiorców<sup>24</sup>.

<sup>23</sup> J. Otto, *Od bazy do megabazy*, „Marketing w Praktyce” 2000, nr 6.

<sup>24</sup> J. Otto, *CRM – dobre relacje z klientem*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 8.

W zarządzaniu relacjami z klientami szczególnego znaczenia nabiera komunikacja zapewniająca interakcje na płaszczyźnie klient–przedsiębiorstwo. Przydatne są tu tzw. call center, które podmioty zachodnie coraz częściej przekształcają w contact center. Stają się centralnym punktem obsługi klienta i dają nowe możliwości sprzedaży, jak również poprawy relacji z klientami dzięki prowadzeniu obsługi w kilku płaszczyznach tematycznych. Niezbędna jest tu pełna integracja z Internetem pozwalająca wykorzystać go jako dwukierunkowy, interaktywny kanał komunikacyjny, dający dodatkowo możliwość generowanie sprzedaży typu cross-sell i up-sell. Internetowy dostęp do contact center pozwala klientom zarejestrować ich problem, przeszukać bazę rozwiązań i wybrać optymalne w danej sytuacji. Daje także możliwość sprawdzenia informacji o zakupionym produkcie czy aktualnym statusie zgłoszenia, pozwala na odebranie poczty elektronicznej oraz modyfikowanie danych osobowych. Innym narzędziem jest Help Desk, które odpowiada za udzielenie wewnętrznej pomocy technicznej dotyczącej użytkownika infrastruktury (co ma znaczenie zwłaszcza przy relacjach B2B). Pozwala na redukcję kosztów, ułatwia dostęp do informacji diagnostycznych, śledzi aktywa oraz umożliwia rozwiązywanie problemów przez Internet w trybie 24/7.

#### **4. Popularność oraz perspektywy rozwoju CRM (ze szczególnym uwzględnieniem sektora bankowości detalicznej)**

Customer Relationship Management, zapewniając systemowe podejście do zarządzania relacjami, przyczynia się do utrzymania klientów w trudnych czasach kryzysu, gdy z uwagi m.in. na pogorszenie sytuacji finansowej i rosnące ceny wielu nabywców staje się mniej lojalnych. Obok czynników *stricte* ekonomicznych na decyzję zakupu i lojalność klienta mają wpływ także dotychczasowe doświadczenia kupującego (tzw. *customer experience* – CX), których znaczenie rośnie w dobie kryzysu, gdy zwiększa się świadomość konsumencka, wymagania oraz racjonalność decyzji<sup>25</sup>. Do spadku lojalności klientów przyczynia się także rozwój Internetu, gdzie łatwo dokonać analizy oferty różnych firm oraz wymienić

---

<sup>25</sup> Jak wynika z badań AMR Research, mniejsze firmy nie wykorzystują 70% wszystkich dostępnych szans sprzedaży. Oznacza to, że ich roczne przychody są mniejsze aż o 14–22%. Z kolei badania przeprowadzone przez Aberdeen Group na zlecenie Oracle wykazują rozdzźwięk między oczekiwaniami klientów co do standardu obsługi a poziomem, jaki zapewniają firmy (prawie połowa klientów zwracała uwagę na dostosowanie oferty do ich gustów oraz szybszą dostawę).

się opiniami, ważnymi dla wielu potencjalnych klientów i coraz istotniej wpływającymi na wybory.

Z powodu tych zjawisk osiągnięcie przez przedsiębiorstwo satysfakcjonującej sprzedaży produktów (która jest niezbędna dla generowania wartości dodatkowej) jest w dużej mierze uzależnione od bardzo dokładnej i wieloaspektowej wiedzy na temat ich klientów. Pomocne w tym są systemy CRM, które pomagają ją kontrolować i zarządzać relacjami z klientami, co oznacza, że rynek CRM ma dobre perspektywy rozwoju (zdaniem niektórych firm analitycznych, sprzedaż tych rozwiązań ma szansę wzrosnąć w ciągu roku o 20–30%), zwłaszcza że na świecie rynek systemów CRM rozwija się dynamicznie. Trendy te potwierdzają badania zawarte w Raporcie Gartnera z 2010 roku, które pokazują, że Business Intelligence<sup>26</sup> rozwija się szybciej od całego rynku IT. Rośnie też jego znaczenie, a przedsiębiorstwa w różnych branżach coraz bardziej doceniają wartość, jaką zapewnia lepszy dostęp do danych i informacji<sup>27</sup>.

Tendencje te przekładają się także w pewnym stopniu na sytuację na rodzimym rynku. Dotychczas w Polsce najbardziej zainteresowane stosowaniem systemów CRM mniejsze firmy usługowe, np. agencje reklamowe, małe i średnie wydawnictwa, firmy spedycyjne, szkoleniowe, zajmujące się pośrednictwem pracy. Wśród dużych przedsiębiorstw dominują banki<sup>28</sup>, firmy ubezpieczeniowe, przedsiębiorstwa z branży energetycznej i telekomunikacyjnej oraz firmy handlowe<sup>29</sup>.

Przykładem wdrożenia systemu CRM w sektorze bankowym jest PKO BP, gdzie zastosowano technologię Teradata umożliwiającą zintegrowanie danych ze wszystkich systemów banku w celu poprawy lojalności i wartości klienta. Wdrożenie objęło bazę danych Teradata oraz Teradata Relationship Manager (TRM), które

---

<sup>26</sup> Business Intelligence, określana jako analityka biznesowa, może być definiowana jako proces, w ramach którego dane przekształca się w informacje, a informacji w wiedzę. Wiedza ta może być następnie wykorzystana do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw. Wykorzystywanie narzędzi BI jest uzależnione od dysponowania hurtowniami danych, co pozwala na ujednocnienie i powiązanie danych zgromadzonych z różnorodnych systemów informatycznych firmy.

<sup>27</sup> Zob. [www.gartner.com/it/page.jsp?id=1642714](http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1642714) (22.04.2012).

<sup>28</sup> Banki mają sprzyjającą sytuację wyjściową dla wdrażania systemów CRM, gdyż od początku dysponują pełną bazą danych o kliencie, zaczynając od wieku, sytuacji materialnej, zadłużenia, miejsca pracy, sytuacji rodzinnej, a na historii korzystania z usług i produktów kończąc. Można na tej podstawie wyciągnąć wiele wniosków i zaproponować klientowi produkt, jakiego w danym momencie najbardziej potrzebuje.

<sup>29</sup> W Polsce rocznie realizuje się kilkaset wdrożeń systemów CRM, przy czym nie są to wdrożenia duże. Liczba użytkowników systemu nie przekracza średnio 10–15 stanowisk.



służy zarządzaniu kampaniami marketingowymi. Dodatkowo technologia zapewnia szeroki zakres usług konsultingowych (m.in. analizę zachowań nabywczych klientów, preferencji i kanałów kontaktu). Dzięki tym danym bank może personalizować ofertę przy wsparciu wielostopniowych kampanii marketingowych dla wielu kanałów kontaktu z klientem. Działania te zwiększają szanse na generowanie w przyszłości wyższej sprzedaży oraz efektywniejsze wykorzystanie zasobów. Łatwiejsze jest również zwiększanie wskaźnika ilości produktu do klienta, zwiększania przychodów oraz wskaźnika utrzymania dotychczasowych klientów<sup>30</sup>.

Tymczasem upowszechnienie systemów CRM zapewniłoby korzyści przedsiębiorstwom różnych branż, zwłaszcza w sektorach, w których przedsiębiorstwa mają coraz więcej bezpośrednich kontaktów z klientami (np. w przypadku produkcji na zamówienie). Pewną barierą rozwoju systemów CRM w Polsce jest niska świadomość i zrozumienie tej idei wśród menedżerów. Panuje ogólne przekonanie, że systemy są kosztowne, trudne we wdrożeniu i nie przynoszą spodziewanych korzyści. Ponadto dużo przedsiębiorstw nie jest jeszcze przygotowanych do wdrożenia strategii CRM w sposób kompleksowy<sup>31</sup>.

W 2009 i 2010 roku Główny Urząd Statystyczny przeprowadził badania stopnia wykorzystania systemów informatycznych ERP i CRM w polskich przedsiębiorstwach. Ujawiły one, że w przeciwieństwie do firm w Europie Zachodniej, w Polsce niewiele podmiotów ma tego typu systemy. Według danych GUS tylko 17% firm wykorzystywało prostsze systemy CRM, a w 13% były to aplikacje bardziej złożone, zdolne do prowadzenia analiz informacji na temat klientów do celów marketingowych. Według badań tylko niewiele ponad 500 przedsiębiorstw w Polsce korzysta z zaawansowanych funkcjonalnie systemów CRM. Dla porównania, w badaniu GUS z 2008 roku wśród firm dysponujących takimi rozwiązaniami najwięcej – bo 21% – miało systemy do zarządzania informacjami, które pozwalały na centralne gromadzenie i udostępnianie innym komórkom wiedzy o klientach, a jedynie 12% dysponowało aplikacjami umożliwiającymi analizowanie tych informacji w celach marketingowych. Dane te świadczą o pewnym, choć powolnym postępie we wdrażaniu rozwiązań systemowych niezbędnych dla realizacji koncepcji CRM<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> Zob. [www.magazynit.pl/Business-Intelligence/Technologia-Business-Intelligence-w-PKO-BP.html](http://www.magazynit.pl/Business-Intelligence/Technologia-Business-Intelligence-w-PKO-BP.html) (31.05.2012).

<sup>31</sup> Zob. *Systemy CRM na polskim rynku*, [www.institut-it.pl](http://www.institut-it.pl) 2007 Customer Relationship Management, s. 2 (10.05.2012).

<sup>32</sup> *CRM w kryzysie ma się dobrze...*

Badanie przeprowadzone przez Instytut Ipsos na zlecenie firm IBM Polska oraz Eontec Central Europe (dostawcy systemów informatycznych oraz kompleksowych rozwiązań systemowych dla banków) służyło identyfikacji obecnej i przyszłej sytuacji banków w Polsce. Pozwoliło uzyskać m.in. informacje na temat przemian i tendencji w zakresie wykorzystania rozwiązań CRM<sup>33</sup>.

Na podstawie badania ustalono wzrost znaczenia i zakresu wykorzystywania nowych kanałów komunikacji z klientami, takimi jak Internet i call center. Wśród badanych 31 banków 29 kontaktuje się z klientami poprzez sieć oddziałów, aż 25 umożliwia kontakt przez Internet, 18 banków kontaktuje się z klientami przez call center, a 16 poprzez urządzenia przenośne (np. telefony komórkowe)<sup>34</sup>.

Dla usprawnienia obsługi i komunikacji z klientami za pomocą dodatkowych kanałów przydatne są bankom rozwiązania systemowe CRM, które pomagają koordynować te działania. Badania wykazały tu, że wśród 31 banków tylko 8 stosuje obecnie rozwiązania CRM, 16 nie stosuje ich wcale, a w 7 podmiotach nie potrafią wskazać jednoznacznej odpowiedzi (może to świadczyć o tym, że rozwiązania CRM są tam słabo zaawansowane lub wykorzystane w niewielkim zakresie). Mimo dość niskiego obecnie poziomu wykorzystania rozwiązań CRM w badanych bankach z grupy 31 banków 13 planuje wdrożyć takie rozwiązanie w najbliższej przyszłości. Tylko 5 banków nie planuje w ogóle nowych rozwiązań CRM, a 13 banków nie podjęło w tej sprawie jednoznacznej decyzji.

Powodem takich deklaracji mogą być pewne problemy banków w użytkowaniu rozwiązań CRM. Badania wykazały, że najczęściej wskazywano: brak integracji między istniejącymi kanałami komunikacji z klientem, niedostateczną informację na temat klientów, ograniczone działanie aplikacji informatycznych oraz wysoką pracochłonność ich obsługi. Banki wskazywały też na problemy przy modyfikacji istniejących rozwiązań.

Zdaniem bankowców, podejście wielokanałowe w dystrybucji oraz sprawny CRM może pomóc w zapewnieniu elastyczności i indywidualnego podejścia,

---

<sup>33</sup> Badanie przeprowadzone w 2009 r. było oparte na metodzie wywiadu, w którym wzięli udział przedstawiciele departamentów z 31 banków (spośród 35 największych banków w Polsce). Wśród badanych znalazło się 8 podmiotów z pierwszej dziesiątki największych pod względem wielkości aktywów banków, za *Bankowość w Polsce: obecna sytuacja i przyszłe trendy*, za [www.media.wp.pl/kat,1022947,wid,11785917,wiadomosc.html?ticaid=1ff24&\\_tictsn=5](http://www.media.wp.pl/kat,1022947,wid,11785917,wiadomosc.html?ticaid=1ff24&_tictsn=5) (2.06.2012).

<sup>34</sup> Jednocześnie bankowcy dostrzegają także sukcesywny, choć powolny wzrost zainteresowania kanałami elektronicznymi wśród klientów. Według przedstawicieli badanych banków większość klientów (79%) kontaktuje się z bankiem w sposób tradycyjny w oddziale, 27% klientów największych banków kontaktuje się przez call center, 21% przez Internet i również 21% przez urządzenia przenośne.

które są najważniejsze zdaniem 20% przedstawicieli największych banków (więcej wskazań uzyskały kolejno: wysoki poziom obsługi – 43%; niskie koszty obsługi – 33%; sprawne i terminowe zarządzanie dyspozycjami lub reklamacjami – 25% oraz atrakcyjna i nowoczesna oferta – 23%). W badaniu bankowcy ocenili, że wielokanałowość i nowe technologie w istotny sposób przyczynią się do zwiększenia zyskowności działalności bankowej – 23% przedstawicieli największych banków uważa, że elektroniczne kanały komunikacji zadecydują o skuteczności i zyskowności działalności bankowej w przyszłości (taki sam odsetek jest zdania, że o skuteczności decydują nowoczesne technologie, a 24% przedstawicieli banków uważa, decyduje o tym obniżenie kosztów działalności bankowej).

Rozwój branży IT w bankowości potwierdza także raport firmy doradczej KPMG, która przeprowadziła w 2009 roku badania ankietowe w bankach komercyjnych oraz spółdzielczych (kwestionariusz wypełnił co piąty bank komercyjny i co czternasty bank spółdzielczy)<sup>35</sup>. W roku 2009 banki komercyjne inwestowały więcej w oprogramowanie – 58% budżetu inwestycyjnego, a mniej w sprzęt IT i sprzęt telekomunikacyjny (42%) – podczas gdy rok wcześniej proporcje te były odwrotne. W żadnej z badanych grup nie planuje się redukcji budżetów przeznaczonych na działalność IT w 2010 roku.

Z raportu wynika też, że udział pracowników IT w polskich bankach w stosunku do ogólnej liczby pracowników waha się w przedziale od 4 do 9% ogółu zatrudnionych, co oznacza, że jest on nawet dwukrotnie niższy niż wynosi średnia światowa (ok. 10%). Wynik taki może oznaczać wysoki poziom efektywności organizacji IT w rodzimych bankach, choć może też świadczyć o nadmiernym obciążeniu względem stawianych im zadań.

Z raportu wynika, że banki w Polsce są wciąż w początkowej fazie wdrażania usługowego modelu świadczenia usług IT. Jego stosowanie deklarowało tylko 40% banków komercyjnych i 6% banków spółdzielczych. Jednocześnie działy IT zostały ocenione jako dobre wsparcie techniczne dla średnio 85% ogółu pracowników banków komercyjnych i około 93% pracowników banków spółdzielczych. Wyniki takie mogą świadczyć o znacznej dojrzałości organizacji, które są związane ze wsparciem użytkownika.

---

<sup>35</sup> *Banki stawiają na rozwój IT*, [www.erp-view.pl/wiadomosci/banki\\_stawiaja\\_na\\_rozwoj\\_it.html](http://www.erp-view.pl/wiadomosci/banki_stawiaja_na_rozwoj_it.html) (25.05.2012).

## Podsumowanie

Wzrost konkurencji na rynku oznacza dla podmiotów różnych branż (także z sektora bankowego) konieczność znalezienia skutecznych sposobów, które przyczynią się do pełniejszej realizacji celów. Pomocne są tu strategie pozyskiwania dochodowych klientów i budowania z nimi długotrwałych związków, które współtworzą kapitał relacyjny przedsiębiorstwa. Rozwiązaniem, które wydatnie wspiera te wysiłki jest koncepcja zarządzania relacjami z klientami – Customer Relationship Management (CRM).

Wdrożenie strategii CRM w przedsiębiorstwie wymaga przyjęcia przez przedsiębiorstwo odpowiedniej, marketingowej orientacji działania, często także pewnej modyfikacji w organizacji procesów biznesowych oraz wsparcia ze strony narzędzi informatycznych. Dzieje się tak dlatego, że systemy wykorzystywane w celu wdrożenia koncepcji CRM pobudzają współpracę między działami, centralizują informacje o kliencie oraz w pewnym stopniu standaryzują procesy sprzedażowe i obsługi, pozwalając jednocześnie, gdy jest to potrzebne, na ich indywidualizację, a wszystko to w celu pobudzenia interakcji i współpracy między klientami. Systemy informatyczne w ramach CRM pozwalają na gromadzenie i wykorzystywanie wiedzy niezbędnej do szybkiego i elastycznego reagowania na zmieniające się potrzeby partnerów rynkowych poprzez modyfikacje oferty oraz sposobów komunikacji, programy lojalnościowe, prowadzenie sprzedaży krzyżowej. Wysiłki służą jak najlepszemu zaspokojeniu potrzeb i zwiększaniu wartości uzyskiwanej z nawiązanej relacji, a to przekłada się wzrost wartości przedsiębiorstwa.

Podmioty wdrażające system CRM mogą liczyć na uzyskanie korzyści zarówno w wymiarze strategicznym, jak i operacyjnym. W pierwszym przypadku można wskazać takie zalety, jak efekt synergii, dzięki współpracy firmy z kluczowymi klientami, wzrost lojalności klientów możliwy dzięki poprawie ich satysfakcji, wzrost sprzedaży oraz zwiększenie zysków firmy dzięki ograniczeniu nierentownych inwestycji i obsługi mniej znaczących, nierozwojowych klientów. W wymiarze operacyjnym zastosowanie systemów CRM pozwala przedsiębiorstwu na podniesienie efektywności jego działań. Jest to możliwe m.in. dzięki optymalizacji zarządzania cyklem życia klienta, wdrażanie komunikacji wielokanałowej (call center, oddziały, SMS, Internet – WWW i WAP, faks, poczta), zmniejszeniu kosztów promocji, pełniejszej kontroli nad jej budżetem i precyzyjniejszemu ukierunkowaniu działań komunikacyjnych oraz podniesieniu

wydajności pracy. Wiąże się to ze skróceniem czasu pracy administracyjnej sprzedawców, zmniejszeniem kosztów rekrutacji i szkoleń, łatwiejszą i sprawniejszą kontrolą pracy działów handlowych w kontekście oceny stanu zaawansowania rozmów z klientami czy identyfikacji problemów. Ważną korzyścią jest także poprawa jakości pracy, wyrażająca się m.in. w sprawniejszym zarządzaniu umowami, przepływem informacji i zadań, śledzeniu zgłoszeń klientów, zmniejszeniu liczby reklamacji. Wszystkie wskazane tu efekty zarówno w wymiarze strategicznym, jak i operacyjnym można traktować jako przesłanki wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

## **Literatura**

*Banki stawiają na rozwój IT*, wnp.pl, [www.erp-view.pl/wiadomosci/banki\\_stawiaja\\_na\\_rozwoj\\_it.html](http://www.erp-view.pl/wiadomosci/banki_stawiaja_na_rozwoj_it.html)

*Bankowość w Polsce: obecna sytuacja i przyszłe trendy*, [www.media.wp.pl](http://www.media.wp.pl)

Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

*CRM w kryzysie ma się dobrze*, [www.nm.com.pl](http://www.nm.com.pl)

Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007.

Dyché J., *CRM – relacje z klientami*, Helion, Gliwice 2002.

Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

Góralczyk A., *Leif Edvinsson na konferencji Skandii*, [www.ceo.cxo.pl](http://www.ceo.cxo.pl)

Haffer M., Karaszewski W. (red.), *Czynniki wzrostu gospodarczego*, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK, Toruń 2004.

Jurga A., *Struktury sieciowe przyczynkiem kreowania wirtualnej organizacji przedsiębiorstwa*, w: J. Lewandowski (red.), *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi. Koncepcje i metody*, t. 1, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005.

Juszczak M., *CRM – zgrane trio, filozofia marketingu relacyjnego*, „Marketing Przemysłowy” 2004, nr 6.

Kardas J.S., *Budowanie relacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Studio EMKA, Warszawa 2009.

Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006/

Kotler Ph., de Bes F.T., *Marketing lateralny*, PWE, Warszawa 2004.

- Menon K., O'Connor A., *Building Customers' Affective Commitment Towards Retail Banks: The Role of CRM in each Moment of Truth*, „Journal of Financial Marketing Services” 2007, No. 2.
- Moczydłowska J., *Kapitał relacyjny a konkurencyjność przedsiębiorstw*, w: M. Cisek, Antczak S. (red.), *Wiedza i technologia we współczesnej organizacji*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2006.
- Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa 2008.
- O'Malley L., Patterson M., *Mapping the Re-engagment of CRM with Relationship Marketing*, „European Journal of Marketing” 2006, Vol. 40, No. 5–6.
- Otto J., *CRM – dobre relacje z klientem*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 8.
- Otto J., *Od bazy do megabazy*, „Marketing w Praktyce” 2000, nr 6.
- Rajzer M., *Relacje w paradygmatach marketingu*, w: K. Bilińska-Reformat (red.), *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009.
- Rupik K., *Istota i zakres relacji*, w: K. Bilińska-Reformat (red.), *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009.
- Systemy CRM na polskim rynku*, [www.institut-it.pl](http://www.institut-it.pl)
- Szymański R., *Innowacje ciągnięte przez rynek jako źródło budowania więzi z klientem*, w: G. Rosa, A. Smalec (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
- Wereda W., *Zarządzanie relacjami z klientami (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług*, Difin, Warszawa 2009.
- [www.connet-consulting.pl](http://www.connet-consulting.pl)
- [www.gartner.com](http://www.gartner.com)
- [www.magazynit.pl](http://www.magazynit.pl)

**RELATIONAL CAPITAL AND CUSTOMER RELATIONSHIP  
MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF VALUE CREATION  
(WITH SPECIAL REFERENCE TO THE RETAIL BANKING SECTOR)**

**Summary**

This article presents the categories of relational capital, as a factor in the creation of value of the modern enterprises. In particular, the role of relations on the level of the company – the customer, because success in today's market reach those companies that

successfully meet the needs and expectations of customers, being aware that they are generator company value. The article also discusses the concept of CRM as a tool to support sustainable development of effective relationships with customers. Completion of the content is the presentation of the popularity of CRM on the Polish market for example, the retail banking sector.

**Keywords:** The value, relationships, the customer, CRM

*Translated by Małgorzata Kieźel, Anna Kwiecień*

