

Zarządzanie relacjami z klientami
w bankach udzielających
kredytów hipotecznych

Monografie – Politechnika Lubelska



Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
ul. Nadbystrzycka 38
20-618 Lublin

Agnieszka Bojanowska

Zarządzanie relacjami z klientami w bankach udzielających kredytów hipotecznych



Politechnika Lubelska
Lublin 2012

Recenzenci:

prof. dr hab. Genowefa Sobczyk

prof. dr hab. Krzysztof Opolski

prof. dr hab. Marian Żukowski

dr hab. Jan Bednarczyk, prof. Politechniki Radomskiej

Autor grafiki na okładce: Svilen Milev

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2012

ISBN: 978-83-62596-81-2

Wydawca: Politechnika Lubelska

ul. Nadbystrzycka 38D, 20-618 Lublin

Realizacja: Biblioteka Politechniki Lubelskiej

Ośrodek ds. Wydawnictw i Biblioteki Cyfrowej

ul. Nadbystrzycka 36A, 20-618 Lublin

tel. (81) 538-46-59, email: wydawca@pollub.pl

www.biblioteka.pollub.pl

Druk: TOP Agencja Reklamowa Agnieszka Łuczak

www.agencjatorp.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl

Nakład: 100 egz.

Spis treści

Wstęp.....	9
1. Ekonomiczne cele banku komercyjnego.....	15
1.1. Istota działalności bankowej i jej uwarunkowania.....	18
1.1.1. Ogólna charakterystyka działalności bankowej.....	18
1.1.2. Uwarunkowania działalności bankowej.....	20
1.1.2.1. Wewnętrzne uwarunkowania działalności bankowej.....	25
1.1.2.2. Zewnętrzne uwarunkowania działalności bankowej.....	27
1.2. Cele ekonomiczne działalności banku komercyjnego.....	32
1.2.1. Cele ilościowe.....	40
1.2.1.1. Cele ilościowe krótkookresowe.....	40
1.2.1.2. Cele ilościowe długookresowe.....	41
1.2.2. Cele jakościowe.....	42
1.2.2.1. Cele jakościowe krótkookresowe.....	43
1.2.2.2. Cele jakościowe długookresowe.....	44
2. Kredyty hipoteczne w polskim systemie bankowym.....	47
2.1. Specyfika rynku kredytów hipotecznych na rynku finansowym w świetle badań literaturowych.....	50
2.2. Specyfika klientów zaciągających kredyty hipoteczne na polskim ryнку na podstawie analizy literaturowych.....	59
2.3. Procedura udzielania kredytów hipotecznych w Polsce na przykładzie wybranych banków.....	70
2.4. Sekurytyzacja kredytów hipotecznych a relacje z klientami banków.....	79
3. Specyfika koncepcji zarządzania relacjami z klientami (CRM).....	85
3.1. Geneza koncepcji CRM w świetle badań literaturowych.....	86
3.1.1. Marketingowe korzenie koncepcji CRM.....	95
3.1.2. Rola <i>public relations</i> w świetle koncepcji CRM.....	99
3.1.3. Narzędzia CRM w świetle badań literaturowych.....	102
3.1.4. Systemowe podejście do zarządzania relacjami z klientami w świetle literatury.....	104
3.1.5. Wpływ koncepcji 5C na zarządzanie relacjami z klientami.....	109
3.2. Wybrane zagraniczne doświadczenia z wdrożeniami koncepcji CRM.....	111
3.2.1. Doświadczenia zagranicznych instytucji finansowych z systemami CRM.....	112

3.2.2. Korzyści płynące z zastosowania filozofii i narzędzi CRM dla zagranicznych instytucji finansowych.....	114
3.3. Koncepcja zarządzania relacjami z klientami na polskim rynku...	118
3.3.1. Definicja CRM w warunkach polskich banków	120
3.3.2. Wpływ zarządzania relacjami z klientami na realizację ekonomicznych celów w polskich bankach komercyjnych.....	125
4. Specyfika zarządzania relacjami z klientami banków na polskim rynku kredytów hipotecznych.....	129
4.1. Charakter relacji bank – klient a realizacja ekonomicznych celów banku.....	129
4.1.1. Kanaly wpływu relacji bank – klient na realizację ekonomicznych celów banku.....	131
4.1.2. Skutki zmiany relacji bank – klient dla realizacji celów banku..	132
4.2. Narzędzia CRM w polskich bankach w odniesieniu do klientów zaciągających kredyty hipoteczne.....	139
4.2.1. Tworzenie baz danych klientów w bankach.....	146
4.2.2. Przepływ informacji o klientach w banku a sprawnie działający system CRM.....	149
4.2.3. Analiza danych o klientach w bankach i wnioski z tej analizy...	152
4.3. Filozofia CRM w polskich bankach w odniesieniu do klientów zaciągających kredyty hipoteczne.....	156
4.3.1. Cele i zadania filozofii CRM w banku.....	157
4.3.2. Efekty wdrożenia CRM w banku.....	159
4.3.3. Optymalizacja zysku klienta a jego lojalność wobec banku....	160
4.4. Ocena wykorzystania systemu CRM w bankach.....	164
4.4.1. Badania <i>mystery shopping</i>	169
4.4.2. Wnioski z badań <i>mystery shopping</i>	173
4.4.3. Badania ankietowe klientów wybranych banków komercyjnych.	180
4.4.3.1. Szczegółowe wyniki badań ankietowych.....	182
4.4.3.2. Wnioski ogólne z badań ankietowych.....	222
5. Skutki ekonomiczne płynące z wdrożenia koncepcji zarządzania relacjami z klientami zaciągającymi kredyty hipoteczne.....	227
5.1. Korzyści ilościowe płynące z wdrożenia koncepcji zarządzania relacjami z klientami w bankach komercyjnych.....	230
5.1.1. Realizacja ilościowych celów banku jako skutek sprawnie działającego systemu CRM.....	233
5.1.2. Wyznaczenie modelu zachowań klienta banku na podstawie analizy zmian relacji bank – klient.....	240

5.1.3. Przewidywane koszty i korzyści ekonomiczne wynikające ze stosowania wyznaczonego modelu	242
5.2. Korzyści jakościowe płynące z wdrożenia koncepcji zarządzania relacjami z klientami w bankach komercyjnych.....	244
5.2.1. Realizacja jakościowych celów banku jako skutek sprawnie działającego systemu CRM.....	245
5.2.2. Proces udzielania kredytu hipotecznego w oparciu o schematy blokowe postępowania.....	252
5.2.3. Przewidywane długookresowe skutki ekonomiczne przedstawienia za pomocą schematu blokowego procesu udzielania kredytu hipotecznego.....	257
5.3. Przejawy działania systemu zarządzania relacjami z klientami z punktu widzenia klientów a ekonomiczne cele banku komercyjnego	258
5.4. Optymalizacja ekonomicznych celów banku komercyjnego w świetle przedstawionych korzyści	262
5.5. Prognozowane kierunki rozwoju problematyki zarządzania relacjami z klientami banków na polskim rynku kredytów hipotecznych.....	263
Zakończenie.....	267
Wykaz rysunków.....	271
Wykaz wykresów.....	272
Wykaz tabel.....	272
Bibliografia.....	277
Załączniki.....	293

Wstęp

Realizacja celów ekonomicznych ma znacznie dla pozycji rynkowej każdego banku, a tym samym dla stabilności systemu bankowego. To z kolei wpływa bezpośrednio na bezpieczeństwo całego systemu finansowego państwa. Wymienione problemy mają swoje uznane miejsce i są przedmiotem ciągle aktualnych badań, w tym nauk o finansach w dziedzinie nauk ekonomicznych.

Przedmiotem niniejszej monografii jest realizacja ekonomicznych celów banku komercyjnego poprzez zarządzanie relacjami bank – klient. Problem jest analizowany na przykładzie kredytów hipotecznych. W książce skupiono się na badaniu skutków wdrożenia koncepcji CRM (ang. *Customer Relationship Management* – zarządzanie relacjami z klientami) w banku. Koncepcja ta jest w niniejszej monografii traktowana jako narzędzie do realizacji celów banku. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że jednym z czynników znacząco wpływających na działanie systemu bankowego jest skłonność banków do innowacji.¹ Książka dotyczy banków komercyjnych, które działają w polskim systemie bankowym, a w szczególności ekonomicznych skutków wdrożenia koncepcji zarządzania relacjami z klientami w szeroko rozumianej bankowości hipotecznej.

Rozważania zawarte w niniejszej książce są zawężone do grupy klientów zaciągających kredyty hipoteczne. W literaturze podkreśla się, że produkt, jakim są kredyty hipoteczne może stanowić doskonały obszar do wykorzystania narzędzi CRM w bankowości komercyjnej, ponieważ ma on skomplikowaną strukturę oraz niesie ze sobą dużo istotnych danych.² Dodatkowo, w przypadku tych produktów, mogą być one łączone z innymi, a tym samym stanowią doskonałe podłoże do nawiązania trwałej relacji bank – klient. Kształt tych relacji jest istotny dla funkcjonowania każdego banku. Zarządzanie relacjami z klientem uwzględniające przyjętą filozofię działania banku wraz z zastosowaniem odpowiednich narzędzi bezpośrednio i korzystnie wpływa na realizację celów ekonomicznych banku. Badanie zarządzania relacjami z klientami należy traktować jako problem naukowy z dziedziny nauk ekonomicznych. Na ten temat, szczególnie w literaturze zagranicznej, powstało wiele prac. Istnieje wiele poglądów i teorii, które wyjaśniają relacje bank – klient. Jednakże w kontekście zmieniającego się otoczenia, należy podejmować nowe badania, które pozwolą określić, jak rozwijają się relacje z klientami i jaki to ma wpływ na wyniki ekonomiczne banku.

Cele, które postawiła autorka, są następujące:

Za cel główny autorka przyjęła *określenie, w jaki sposób system zarządzania relacjami z klientami zaciągającymi kredyty hipoteczne wpływa na realizację ekonomicznych celów banku*. Cel ten będzie zrealizowany w częściach.

¹ Shelagh H., *Nowoczesna bankowość*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007, s. 46 – 49.

² Wiącek J., Malec Ł., *Zarządzanie relacjami bank-klient*, Problemy Jakości, marzec 2004, s.10.

W pierwszej dotyczącej wpływu wdrożonej koncepcji CRM na ilościowe cele banku i drugiej dotyczącej wpływu wdrożonej koncepcji CRM na jakościowe cele banku.

Ponadto autorka realizuje w książce kilka celów, które należy określić jako cele towarzyszące. Zaliczyć do nich można:

1. Wskazanie wpływu wdrożonej koncepcji CRM na ilościowe i jakościowe cele banku
2. Określenie stopnia i poziomu oddziaływania wdrożonych procedur i narzędzi CRM w bankowości hipotecznej na klientów
3. Wyznaczenie schematu blokowego, który może być stosowany przez banki w procesie udzielania kredytów hipotecznych

Dla potrzeb monografii naukowej postawiono tezy.

Teza główna została sformułowana następująco: *Sprawnie działający system zarządzania relacjami z klientami zaciągającymi kredyty hipoteczne może wspomagać realizację ekonomicznych celów banku.*

Weryfikacja tezy głównej, sformułowanej ogólnie, będzie się odbywać poprzez weryfikację następujących, bardziej szczegółowych, tez cząstkowych:

1. Poprzez wykorzystanie koncepcji CRM w budowaniu relacji bank – klient można dążyć do realizacji ilościowych celów banku.
2. Poprzez wykorzystanie koncepcji CRM w budowaniu relacji bank – klient można dążyć do realizacji jakościowych celów banku.
3. Proces udzielania kredytu hipotecznego może być z powodzeniem przedstawiony za pomocą schematu blokowego zgodnego z filozofią i systemem CRM. Prawidłowe przeprowadzenie procesu udzielania kredytu hipotecznego rzutuje na relacje bank – klient w całym okresie kredytowania.

Zakres podmiotowy przygotowanej rozprawy będzie obejmował wybrane banki komercyjne, działające na terenie Polski, oferujące swoim klientom kredyty hipoteczne oraz wyselekcjonowanych, na potrzeby badania ankietowego, klientów tych banków.

Zakres przedmiotowy będzie dotyczył oceny efektywności wykorzystania koncepcji zarządzania relacjami z klientami banku na przykładzie kredytów hipotecznych.

Do realizacji zamierzonych celów i weryfikacji tez badawczych wykorzystane będą następujące **metody badawcze**:

- studia literatury naukowej zarówno krajowej jak i zagranicznej dotyczącej omawianej tematyki,
- studia aktów prawnych,
- obserwacja i analiza bieżących działań gospodarczych i wydarzeń w zakresie bankowości ze szczególnym uwzględnieniem kredytów hipotecznych,
- badania empiryczne przy wykorzystaniu techniki ankietowej oraz *mystery shopping*,
- analiza sprawozdań finansowych wybranych banków krajowych,

- zastosowanie wybranych metod analizy statystycznej i graficznej prezentacji danych liczbowych.

W celu weryfikacji tez zostaną przeprowadzone **badania empiryczne**:

- badania rozpoznawcze – badaniami tymi zostanie objęta grupa 29 krajowych banków komercyjnych w celu określenia zakresu stosowania systemu CRM przy kredytach hipotecznych oraz w celu przeanalizowania danych finansowych tych banków (m.in. analiza raportów rocznych i sprawozdań finansowych banków, analiza struktur organizacyjnych banków, badania *mystery shopping*);
- badania szczegółowe – badaniami tymi zostaną objęci klienci wybranych banków krajowych, którzy w ciągu ostatnich lat zacięgnęli kredyt hipoteczny – zgodnie z hipotezą generalną badań, badania miały wykazać, czy klienci banków komercyjnych mają pozytywną opinię o ofercie i obsłudze udzielonych im kredytów hipotecznych (badania oparte na narzędziach socjologicznych);

Główne cele realizowane przez badania można sformułować następująco:

- przeprowadzona analiza sprawozdań finansowych wybranych banków umożliwi opisanie związków przyczynowo – skutkowych zachodzących między działającym systemem CRM a realizacją ekonomicznych celów banku;
- zebrany materiał badawczy pozwoli na dokonanie analiz, które umożliwią odpowiedź na pytanie, czy i jak oddziałują na klientów wdrożone procedury i narzędzia CRM w bankach komercyjnych udzielających kredyty hipoteczne;
- wyniki badania klientów pozwolą na identyfikację problemów pojawiających się podczas procesu budowania relacji z klientem zaciągającym kredyt hipoteczny;
- efekty prawidłowego działania systemu zarządzania relacjami z klientami na rynku kredytów hipotecznych w wybranych bankach umożliwią ukazanie kierownictwu innych banków (tych, które prawdopodobnie wahają się przed wdrożeniem systemu CRM) korzyści płynących dla banku z wdrożenia tego systemu;
- występuje potrzeba modyfikacji istniejących oraz uzasadnienie tworzenia nowych schematów i modeli postępowania z klientami zaciągającymi kredyty hipoteczne, w celu zwiększenia konkurencyjności banków na dynamicznie rozwijającym się rynku.

Wybrany temat, wyznaczone cele, jakie autorka postawiła przed sobą, oraz zastosowane metody zdeterminowały **strukturę niniejszej książki**. Składają się na nią: wstęp, pięć rozdziałów, zakończenie, załączniki i bibliografia.

We wstępie autorka charakteryzuje podjętą tematykę, wymienia postawione cele – główny i towarzyszące, formułuje tezy naukowe, prezentuje zastosowane metody badawcze oraz strukturę książki.

W rozdziale I autorka opisuje ekonomiczne cele banku komercyjnego w odniesieniu do koncepcji CRM w świetle literatury. Szczegółowo została przedstawiona teoria dotycząca działalności bankowej, ekonomicznych celów działania banku komercyjnego (w podziale na jakościowe i ilościowe w długim i krótkim okresie), wpływu charakteru relacji bank – klient na realizację ekonomicznych celów banku. Wymieniono oraz omówiono te cele ekonomiczne działalności banku, które mogą być potencjalnie wspierane przez koncepcję CRM. Przedstawiono strukturalizowaną mapę celów omawianych w niniejszej monografii.

W rozdziale II skupiono się na kredytach hipotecznych w polskim systemie bankowym. Omówiono specyfikę klientów zaciągających kredyty hipoteczne na polskim rynku na podstawie analizy literaturowych. Ukazano przebieg procedury udzielania kredytów hipotecznych wraz ze schematami blokowymi postępowania, które autorka stworzyła w oparciu o istniejące procedury bankowe. Omówiono również zagadnienie dotyczące sekurytyzacji kredytów hipotecznych.

Rozdział III zawiera badania literaturowe na temat koncepcji zarządzania relacjami z klientami. Zostały w nim omówione szczegółowo zagadnienie genezy koncepcji CRM w Polsce i na świecie w odniesieniu do systemu finansowego. Wskazano na marketingowe korzenie koncepcji zarządzania relacjami z klientami i na inklinacje z tego wynikające dla współczesnego kształtu tej koncepcji. Omówiono istniejące definicje pojęcia „zarządzanie relacjami z klientami” i sformułowano definicję koncepcji CRM na potrzeby omawianej tematyki. W rozdziale tym pokazano również, jakie są dotychczasowe doświadczenia z wdrożeniami koncepcji CRM na rynkach zagranicznych i w Polsce oraz jaki jest stan wiedzy na ten temat. Wskazano na możliwy wpływ koncepcji CRM na realizację ekonomicznych celów banku w oparciu o istniejące publikacje.

W rozdziale IV wskazano na specyfikę zarządzania relacjami z klientami na rynku kredytów hipotecznych w Polsce. Opisano wpływ relacji bank – klient na realizację ekonomicznych celów banku komercyjnego. Szczególną uwagę zwrócono na kanały, którymi oddziałuje koncepcja CRM na bank oraz skutki relacji bank – klient dla potrzeb banku. Zaprezentowano różne podejścia do koncepcji „cyklu życia” klienta na rynku. Autorka zauważyła wyraźny wpływ koncepcji CRM na wydłużenie środkowej (najbardziej zyskowej) fazy tego cyklu. Szczegółowo omówiono zagadnienie kredytów hipotecznych w polskim systemie bankowym, narzędzia CRM w odniesieniu do klientów zaciągających kredyty hipoteczne, zakres stosowania filozofii CRM w polskich bankach w odniesieniu do klientów zaciągających kredyty hipoteczne.

W tym rozdziale zdiagnozowano także stan wykorzystania systemu CRM w bankach przy pomocy analizy sprawozdań, bilansów i raportów banków, badania *mystery shopping* oraz badania ankietowego przeprowadzonego przy wykorzystaniu profesjonalnego narzędzia badawczego. Badanie materiałów

udostępnionych przez banki, pozwoliło autorce na określenie, które banki spełniają przesłanki świadczące o wdrożeniu koncepcji CRM. Badanie sprawozdań finansowych pomogło natomiast w określeniu realizacji ekonomicznych celów ilościowych w poszczególnych bankach. Na potrzeby badania ankietowego została przyjęta hipoteza generalna badania, zakładająca, że „klienci banków komercyjnych mają pozytywną opinię o ofercie i obsłudze udzielonych im kredytów hipotecznych.” Hipoteza ta wiąże się z pierwszą częścią tezy niniejszej monografii, mówiącej o sprawności systemu zarządzania relacjami z klientami, ponieważ pozytywna opinia klientów jest jednym z celów stawianych przed zarządzaniem relacjami z klientami. Wyniki badań, przeprowadzonych na potrzeby niniejszej monografii, pozwoliły na sformułowanie wniosków zamieszczonych w kolejnym rozdziale.

Rozdział V zawiera opis korzyści ilościowych i jakościowych wynikających z zastosowania koncepcji CRM w banku udzielającym kredyty hipoteczne. Przeanalizowano poszczególne cele wymienione w książce i wskazano, które z nich mogą być realizowane przy wsparciu koncepcji CRM. W ramach omawiania korzyści ilościowych z wdrożenia CRM, opisano narzędzia pomocne w stworzeniu modelu zachowań klienta banku. Pokazano wpływ koncepcji zarządzania relacjami z klientami na schemat blokowy postępowania przy udzielaniu kredytu hipotecznego zaprezentowany w niniejszej monografii. Wskazano na możliwości realizacji niektórych celów banku w odniesieniu do przedstawionych schematów blokowych. W rozdziale tym pokazano, w jaki sposób przebiega realizacja i optymalizacja ekonomicznych celów banku w świetle korzyści z wdrożenia CRM. W ostatniej części rozdziału wskazano na możliwe kierunki zmian zarządzania relacjami z klientami na polskim rynku kredytów hipotecznych.

W **zakończeniu** autorka odniosła się do znaczenia postawionego problemu badawczego, przedstawiła rezultaty badań naukowych w kontekście przyjętych tez oraz sformułowała wnioski końcowe.

W książce zamieszczono spis tabel, wykresów i rysunków; bibliografię zawierającą źródła w podziale na literaturę przedmiotu, artykuły, akty normatywne oraz inne materiały źródłowe. W **aneksie** zamieszczono 5 załączników:

- Załącznik nr 1 – Kwestionariusz ankietowy;
- Załącznik nr 2 – Wykorzystanie koncepcji CRM przez wybrane polskie banki komercyjne udzielające kredytów hipotecznych;
- Załącznik nr 3 – Raport z badania raportów finansowych wybranych banków;
- Załącznik nr 4 – Wyniki zbiorcze badania *mystery shopping*;
- Załącznik nr 5 – Łączne wyniki badań przeprowadzonych na potrzeby monografii.

1. Ekonomiczne cele banku komercyjnego

Bank w Polsce jest definiowany przede wszystkim poprzez ustawę Prawo bankowe – art. 2 tego aktu prawnego stanowi, że „...bank jest osobą prawną utworzoną zgodnie z przepisami ustaw, działającą na podstawie zezwoleń uprawniających do wykonywania czynności bankowych obciążających ryzykiem środki powierzone pod jakimkolwiek tytułem zwrotnym...”³ Bank jest charakteryzowany również przez dyrektywy Unii Europejskiej, które mówią, że działalność banku to „...przyjmowanie wkładów lub innych pieniędzy społeczeństwa, podlegających zwrotowi, oraz udzielanie kredytów na własny rachunek.”⁴

Bank może być definiowany poprzez umiejscowienie go w teorii obiegu pieniądza, jako odrębnej kategorii wśród podmiotów systemu ekonomicznego. Według teorii w systemie ekonomicznym występują następujące jednostki:

- przedsiębiorstwo produkcyjne,
- przedsiębiorstwo handlowe,
- gospodarstwo domowe,
- bank.

Według wyżej wymienionej teorii bank jest podmiotem obsługującym procesy produkcji, podziału i ostatecznego zużycia wytwarzanych produktów.⁵ Do takiego ujęcia definicji banku skłania również definicja leksykalna, która mówi, że „bank jest przedsiębiorstwem, które prowadzi działalność mającą na celu przejęcie od jednostek i osób fizycznych szeregu czynności finansowych oraz instytucją dokonującą transformacji terminu, wielkości i ryzyka w stosunkach pieniężnych między pożyczkobiorcą i pożyczkodawcą.”⁶

Każdy bank zbiera z rynku informacje o potrzebach potencjalnych klientów (deponentów i kredytobiorców) i w odpowiedni sposób je wykorzystuje (kreując płynność zobowiązań). Uważa się, że bank działa w gospodarce jako kreator pieniądza: „bank komercyjny przyjmuje depozyt, część tej kwoty przechowuje na rachunku w banku centralnym i w skarbcu jako płynne rezerwy, natomiast pozostałą część przeznaczają na udzielanie kredytu; wypłacony kredyt powoduje zwiększenie ilości pieniądza w gospodarce.”⁷

³ *Prawo Bankowe* (tekst ujednolicony) ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo Bankowe (Dz. U. z 2002 r. nr 72, poz. 665 art. 2).

⁴ Iwanicz – Drozdowska M., Jaworski W. L., Zawadzka Z., *Bankowość. Zagadnienia podstawowe.*, Poltext, Warszawa 2010, s. 51 – 62.

⁵ Owsiak S., *Podstawy nauki finansów*, PWE, Warszawa 2002, s. 88.

⁶ Krzyżkiewicz Z. (red.), Jaworski W.L., Puławski M., Walkiewicz R., *Leksykon bankowo – gieldowy*, Poltext, Warszawa 2006, s. 41.

⁷ Marcinkowska M., *Cele działania banku*, w: *Bankowość w Unii Europejskiej – szanse i zagrożenia. Księga jubileuszowa z okazji 80. Rocznicy urodzin prof. dr. Władysława L. Jaworskiego*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 233.

Według polskiego Prawa bankowego „banki mogą być tworzone jako banki państwowe, banki spółdzielcze lub banki w formie spółek akcyjnych.”⁸ Banki państwowe to takie, których właścicielem jest Skarb Państwa. Od lat 90. XX wieku systematycznie malał udział Skarbu Państwa w strukturze własnościowej banków w Polsce (np. w 2005 było to 13% sektora, w 2007 już tylko 11,1% sektora).⁹ Według danych na rok 2009 „do Skarbu Państwa należy w całości tylko Bank Gospodarstwa Krajowego. Większościowy pakiet akcji (nieco ponad 51%) Skarb Państwa posiadał w PKO BP SA Państwo pośrednio kontroluje także dwa inne banki, tj. Bank Ochrony Środowiska SA oraz Bank Pocztowy SA, którego strategicznym akcjonariuszem jest PKO BP SA.”¹⁰ Według opublikowanej przez Departament statystyki NBP Listy monetarnych instytucji finansowych w Rzeczypospolitej Polskiej banki spółdzielcze są w Polsce bardzo liczne (579 podmioty) natomiast banków komercyjnych (tworzonych w formie spółek akcyjnych) jest o wiele mniej (72 podmioty).¹¹ Pomimo tak znaczącej przewagi ilościowej banków spółdzielczych, to banki komercyjne są głównie przedmiotem rozważań teoretyków bankowości. Powody tego, płynące chociażby z „Wyników finansowych banków za I półrocze 2009 r.,” są następujące:¹²

- depozyty banków komercyjnych były ponad jedenastokrotnie wyższe niż banków spółdzielczych (91,75% depozytów ogółem);
- banki komercyjne udzieliły kredytów na kwotę 607,8 mld zł (94,4% kredytów ogółem);
- znaczną część kredytów ogółem stanowiły kredyty mieszkaniowe (37%).

Banki komercyjne to banki, które kreują zdecentralizowany pieniądź wkładowy traktując go jako instrument kredytowy oraz środek płatniczy. Banki te pośredniczą pomiędzy posiadaczami środków pieniężnych. Teoretycy systemu finansowego przyjmują, że „bank komercyjny jest specyficzną formą przedsiębiorstwa, którego działalność opiera się na podstawowych zasadach, do których zaliczają się: samodzielność, samofinansowanie i uniwersalizm.”¹³ Z samofinansowania się banku komercyjnego wynika niejako postrzeganie zysku jako nadrzędnego celu jego działalności. Bank komercyjny bywa definiowany jako „...przedsiębiorstwo trudniące się zawodowo różnego rodzaju

⁸ *Prawo bankowe*, art. 12.

⁹ Echaust M., *Bilans prywatyzacji*, Gazeta Bankowa 2007, nr 36, s. 17.

¹⁰ Kozioł J., *Sektor bankowy w Polsce: nie stracić zaufania*, Nowe Życie Gospodarcze 11 maja 2009, <http://biznes.onet.pl/sektor-bankowy-w-polsce-nie-stracic-zaufania,18579,1556577,0,prasadetal> (pobrano 20.06.2009r.).

¹¹ *Lista polskich monetarnych instytucji finansowych aktualna na styczeń 2009r.*, Komisja Nadzoru Finansowego, http://www.knf.gov.pl/Images/mif_tcm75-9796.pdf (pobrano 21.01.2011r.).

¹² *Wyniki finansowe banków w I półroczu 2009 roku*, Raport Głównego Urzędu Statystycznego, Warszawa 23.09.2009 r., s. 2.

¹³ Owsiak S., *Podstawy nauki finansów*, PWE, Warszawa 2002, s. 250.

operacjami pieniężnymi.”¹⁴ Tak więc, według niektórych teoretyków, bank komercyjny stanowi instytucję o typowych cechach dla samodzielnego przedsiębiorstwa:¹⁵

- jest samodzielną jednostką organizacyjną;
- określa na podstawie własnych decyzji zakres swojego działania, swą organizację wewnętrzną, globalną strategię i szczegółową politykę;
- podejmuje samodzielnie decyzje organizacyjne i ponosi za nie pełną odpowiedzialność finansową;
- prowadzi określoną działalność gospodarczą, obejmującą w przypadku banków: przyjmowanie wkładów, dokonywanie rozliczeń pieniężnych i różnego rodzaju operacji finansowych, w tym udzielanie kredytów i poręczeń oraz lokowanie w sposób celowy zebranych środków;
- posługuje się właściwymi sobie, typowymi dla danej dziedziny działalności środkami i metodami działania;
- świadczy swe usługi odpłatnie i zmierza do osiągania zysku oraz do powiększania własnych zasobów kapitałowych i posiadanego majątku.

Banki komercyjne, ze względu na ich przedmiot działalności, można podzielić na: uniwersalne (prowadzą wszystkie rodzaje czynności bankowych) oraz specjalistyczne (skoncentrowane na wybranym wycinku działalności bankowej, na wybranej grupie klientów lub na wybranym sektorze działania np. banki hipoteczne). Bank komercyjny zwany czasem bankiem handlowym, w rozumieniu art. 2 ustawy Prawo bankowe jest jednostką organizacyjną o statusie banku. Banki te stawiają sobie za cel dążenie do zaspokajania potrzeb podmiotów gospodarczych i innych klientów w zakresie usług bankowych i jednocześnie dążenie do uzyskania i maksymalizacji zysków ekonomicznych. Niniejsza monografia dotyczy banków uniwersalnych, gdyż liczba banków *stricte* hipotecznych w Polsce jest niewielka i przypada na nie tylko 2,26 % udziału w rynku finansowania nieruchomości. Zaś należności brutto banków uniwersalnych z tytułu kredytów na nieruchomości stanowią 97,7% należności brutto od sektora niefinansowego z tytułu kredytów na nieruchomości ogółem.¹⁶ Z tego też powodu problem realizacji ekonomicznych celów banku komercyjnego poprzez zarządzanie relacjami bank – klient będzie można najlepiej zobrazować na przykładzie tej grupy banków.

¹⁴ Nasiłkowski M., *System rynkowy. Podstawy mikro- i makroekonomii.*, Key Text, Warszawa 2004, s. 48.

¹⁵ Jaworski W. L. (red.), *Współczesny bank*, Poltext, Warszawa 2002, s. 177.

¹⁶ *Finansowanie nieruchomości przez banki w Polsce stan na czerwiec 2008 r.*, Komisja Nadzoru Finansowego, http://www.knf.gov.pl/Images/nieruchomosci_06_2008_tcm75-9460.pdf (pobrano 21.01.2011r.), s. 17.

1.1. Istota działalności bankowej i jej uwarunkowania

W gospodarce rynkowej wymiana dóbr odbywa się pomiędzy podmiotami za pomocą pieniądza, pośrednikiem w tej wymianie staje się bank. Według Z. Krzyżkiewicza, autora wielu książek z dziedziny bankowości i finansów, „Podmioty gospodarcze nie muszą na bieżąco i we własnym zakresie dostosowywać zapotrzebowania na środki pieniężne do stanu posiadanych zasobów pieniężnych (...) Banki pełnią więc rolę wyspecjalizowanych pośredników pomiędzy deponentami posiadającymi nadwyżki płynnych środków (pieniędzy) a kredytobiorcami zgłaszającymi zapotrzebowanie na środki płynne.”¹⁷ Z punktu widzenia makroekonomicznego można powiedzieć, że bank jest instytucją zaufania publicznego oraz swoistym przedsiębiorstwem, spółką akcyjną lub spółdzielnią, odpowiedzialną przed swoimi interesariuszami. Odzwierciedla się to w charakterystyce jego działalności. Istotę działalności bankowej stanowią podstawowe czynności jakie bank wykonuje na rynku, tj. przyjmowanie depozytów od klientów i pożyczanie pieniędzy (oczywiście z zyskiem) innym klientom na własne ryzyko a także prowadzenie rachunków bankowych i realizacja rozliczeń pieniężnych.

1.1.1. Ogólna charakterystyka działalności bankowej

W większości przypadków można spotkać się z definicją banku określającą go poprzez czynności dla niego dozwolone i przez niego wykonywane. Ogólnie można powiedzieć, że na działalność bankową składa się realizowanie przez bank poszczególnych czynności bankowych określonych w ustawie Prawo bankowe.¹⁸

Dokonywanie operacji bankowych jest dla banków zastrzeżone ustawowo. Strukturalizuje to w pewnym stopniu pozycję banku na rynku i ułatwia bankom konkurowanie z innymi podmiotami. Wiąże się to jednak również z wieloma ograniczeniami. Za Z. Krzyżkiewiczem operacje bankowe można podzielić na:¹⁹

- **operacje bankowe aktywne (czynne)** – banki wykorzystują zgromadzone środki, udzielając różnego rodzaju kredytów, lokując kapitały klientów i własne w korzystnych przedsięwzięciach itp.;

¹⁷ Krzyżkiewicz Z., *Podręcznik do nauki bankowości*, Biblioteka Menadżera i Bankowca, Warszawa 1994, za Piotrowska – Marczak K., *Bankowość jako dyscyplina finansów*, w: *Bankowość w Unii Europejskiej – szanse i zagrożenia. Księga jubileuszowa z okazji 80. Rocznicy urodzin prof. dr. Władysława L. Jaworskiego*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 38.

¹⁸Zob.: *Prawo bankowe* (tekst ujednolicony) ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo Bankowe (Dz. U. z 2002 r. nr 72, poz. 665), art. 5.

¹⁹ Krzyżkiewicz Z., *Operacje bankowe*, w: Jaworski W.L., Krzyżkiewicz Z., Kosiński B., *Banki, rynek, operacje, polityka*, Poltext, Warszawa 2004, s. 105.

- **operacje bankowe pasywne (bierne)** – polegające na gromadzeniu wkładów i lokat, emitowaniu własnych papierów wartościowych oraz wykonywaniu czynności zmierzających do powiększenia sumy środków znajdujących się w dyspozycji banków;
- **operacje bankowe pośredniczące (usługowe)** – są to czynności wykonywane na zlecenie i ryzyko klientów oraz czynności ewidencyjno – rozliczeniowe, takie jak prowadzenie rachunków bankowych klientów i dokonywanie rozliczeń pieniężnych, a także różne czynności usługowe.

Natomiast według Z. Dobosiewicza „...za najważniejsze w bankach uznawane są operacje depozytowe, kredytowe i rozliczeniowe, a także operacje zwiększenia kapitałów własnych oraz operacje zwiększenia rzeczowego majątku trwałego. (...) Istotne znaczeni mają także operacje lokat międzybankowych, operacje walutowe i operacje inwestowania w papiery wartościowe.”²⁰ Autor ten ukazuje rzeczywiste podejście banków do podstawowych obszarów ich działalności i podkreśla nastawienie banku na osiąganie zysku z najbardziej popularnych produktów. Operacje bankowe znajdują swoje odzwierciedlenie w bilansie każdego banku:²¹

- banki przyjmują depozyty i udzielają kredytów, depozyty są składane na krótszy okres (transformacja okresów zapadalności i wymagalności) i są mniej ryzykowne (transformacja ryzyka) niż kredyty;
- bankowi potrzebny jest kapitał, aby ryzyko upadku ponosili akcjonariusze, a nie interesariusze; wymagania kapitałowe stanowią trzon nadzoru ostrożnościowego;
- wysoki jest stopień dźwigni, gdyż kapitał własny stanowi małą część całkowitych aktywów.

Każda operacja bankowa wykonywana przez bank jest odzwierciedleniem podanych w ustawie Prawo bankowe czynności bankowych.

Dla rozważań niniejszej monografii najistotniejsze będą czynności bankowe związane z udzielaniem kredytów, jednakże nie należy zapominać o innych czynnościach, przez które w pełni można scharakteryzować przedsiębiorstwo bankowe. Poprzez wykonywanie wszystkich czynności bankowych, bank zawsze nawiązuje relacje ze swoimi klientami. Ograniczenie działalności bankowej narzucone przez wymienione w ustawie czynności z jednej strony ogranicza banki, jako przedsiębiorstwa, ale z drugiej strony zapewnia im odrębność i bezpieczeństwo jako instytucjom finansowym. Dzięki wyraźnemu określeniu czynności bankowych można wskazać, jakie produkty bank może zaoferować swoim klientom, a więc buduje się płaszczyznę dla relacji bank – klient.

²⁰ Dobosiewicz Z., *Wprowadzenie do finansów i bankowości*, PWE, Warszawa 2006, s. 129.

²¹ *Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r.* (Dz. U. z 1994 r. nr 121, poz. 591 ze zm.).

1.1.2. Uwarunkowania działalności bankowej

Bank, jak każdy podmiot rynkowy, działa w określonym otoczeniu społecznym, gospodarczym i politycznym, z którego można wyodrębnić dalsze i bliższe elementy, jak i bardziej i mniej wpływowe czynniki. W każdym banku istnieją uwarunkowania zarówno mikroekonomiczne jak i makroekonomiczne, które wyraźnie wpływają na całokształt organizacji, jej obraz zewnętrzny oraz na jej działanie.

Mówiąc o uwarunkowaniach działalności bankowej nie można zapomnieć, że banki działają w systemie finansowym, na który składają się także nadzór bankowy, bank centralny oraz uregulowania prawa bankowego. **System finansowy** to według S. Owsiaka „zespół logicznie ze sobą powiązanych form organizacyjnych, aktów prawnych, instytucji finansowych i innych elementów umożliwiających podmiotom nawiązywanie stosunków finansowych zarówno w sektorze realnym, jak i w sektorze finansowym.”²² Na system finansowy składa się rynek pieniężny, który obejmuje kapitały krótkoterminowe o terminie wykupu do jednego roku oraz rynek kapitałowy obejmujący kapitały średnio- i długoterminowe.²³

Na system finansowy wpływa tzw. instytucjonalna sieć bezpieczeństwa finansowego, która ogranicza ryzyko działania tego systemu. Sieć ta oparta jest na trzech najważniejszych instytucjach finansowych: „instytucji nadzoru nad rynkiem finansowym, instytucji pożyczkodawcy ostatniej szansy i systemie gwarantowania depozytów bankowych.”²⁴

Uwarunkowania działalności bankowej mogą odnosić się do różnych dziedzin działalności banku. Można mówić o uwarunkowaniach związanych z działalnością depozytowo – kredytową oraz w związku z innymi rodzajami działalności podejmowanej przez bank.

Mówiąc o uwarunkowania działalności bankowej nie można zapomnieć o ryzyku tej działalności. Ogólnie pojęcie ryzyka można zdefiniować następująco: „pojęcie ryzyka wiąże się z pojęciem działania człowieka (świadomego bądź nieświadomego), czego efektem są zdarzenia przyszłe (...) miarą wszystkich skutków zdarzenia jest pieniądz²⁵.” Tak ujęta definicja ryzyka podkreśla czynnik ludzki oraz wymierny skutek ryzyka. Zarówno teoretycy, jak i praktycy systemu bankowego wręcz przestrzegają, że „większość operacji bankowych jest związana z ryzykiem, a stopień zagrożenia banku zwiększa fakt, że banki operują głównie pieniędzmi obcymi, które trzeba oddać na żądanie

²² Owsiak S., *Podstawy nauki finansów*, PWE, Warszawa 2002, s. 234.

²³ Dębniwska M., Słoma A., *Bankowość. Produkty, usług, rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińskiego – Mazurskiego, Olsztyn 2003, s. 9.

²⁴ Jurkowska A., *Nowa architektura sieci bezpieczeństwa jednolitego rynku finansowego Unii Europejskiej*, w: Węclawski J., *Bankowość*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej, Lublin 2006, s. 121.

²⁵ Błaszczuk D.J., *Pojęcie ryzyka i zarządzania ryzykiem*, w: Błaszczuk D.J. (red.), *Ryzyko kryzysu fnf nowego w Polsce. Identyfikacja i monitorowanie.*, Poltext, Warszawa 2006, s.17.

klienta.”²⁶ Ryzyko podejmowane przez pojedyncze banki składa się na stabilność sektora bankowego, którą analizuje się w aspektach:²⁷

- ryzyka kredytowego, mierzonego jakością portfela kredytowego;
- ryzyka rynkowego (które wyraża się w zmienności cen aktywów finansowych), w tym: ryzyka walutowego, ryzyka stopy procentowej, ryzyka zmian cen akcji, ryzyka zmian cen nieruchomości;
- płynności sektora;
- wyników finansowych;
- pozycji kapitałowej i zdolności absorbowania strat.

Z punktu widzenia niniejszej monografii szczególnie istotny jest aspekt ryzyka rynkowego, które związane jest z kredytowaniem hipotecznym oraz wyników finansowych, które zostały poddane badaniu na potrzeby realizacji celów postawionych we wstępie.

Ryzyko bankowe może być następstwem błędnych decyzji, istotnego odchylenia od wyznaczonego celu bądź niepowodzenia w prowadzonej działalności.²⁸ Każdy z tych powodów może prowadzić do powstania innego typu ryzyka. Na powstanie ryzyka bankowego wpływają bardzo różne czynniki natury makroekonomicznej, takie jak zmiana siły nabywczej pieniądza krajowego, jak i mikroekonomicznej, takie jak chociażby wcześniej wspomniany czynnik ludzki.²⁹

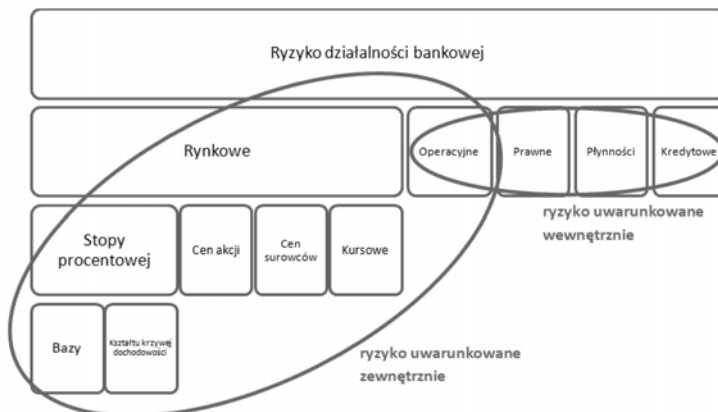
Rysunek 1 przedstawia jeden z wielu możliwych podziałów ryzyka bankowego wraz z podziałem na ryzyko warunkowane z wnętrza banku jak i z jego otoczenia.

²⁶ Dobosiewicz Z., *Wprowadzenie do finansów i bankowości*, PWE, Warszawa 2006, s. 130.

²⁷ Hajkiewicz-Górecka M., Olesiak K., *Ryzyko związane z krajowym systemem finansowym*, w: Błaszczuk D.J. (red.), *Ryzyko kryzysu finf nowego w Polsce. Identyfikacja i monitorowanie.*, Poltext, Warszawa 2006, s.219.

²⁸ Emerling I., *Działalność kredytowa banku komercyjnego*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2008, s. 120.

²⁹ Jagiełło R., *Charakterystyka, rodzaje i źródła ryzyka bankowego*, w: Zaleska M. (red.), *Współczesna bankowość*, Difin, Warszawa 2007, s. 289 – 291.



Rysunek 1. Jeden z wielu możliwych podziałów ryzyka bankowego wraz z podziałem na ryzyko warunkowane z wnętrza banku jak i z jego otoczenia [źródło: opracowanie własne na podstawie: Matthews K., Thompson J., *Ekonomika bankowości*, PWE, Warszawa 2007, s. 214.]

Zamieszczone na powyższym rysunku rodzaje ryzyka mogą być definiowane następująco:

- **Ryzyko rynkowe** to ryzyko związane ze zmianą cen na rynku, która z kolei powoduje zmianę wyceny aktywów banku.³⁰
- **Ryzyko stopy procentowej** to zaistnienie relacji (wrażliwości) między dochodami banku a przyszłymi poziomami stóp procentowych³¹.
- **Ryzyko cen akcji** to ryzyko związane z kształtowaniem się cen na giełdzie³².
- **Ryzyko cen surowców** (towarów) dotyczy wahaniami cen na rynku towarów, którymi ewentualnie handluje bank.³⁰
- **Ryzyko kursowe** (walutowe) związane z osiągniętymi zyskami i poniesionymi stratami w związku ze zmianami kursów walutowych między dniem otwarcia kontraktu a dniem jego realizacji.³³
- **Ryzyko bazy** to ryzyko wynikające z tego, że cena instrumentu pochodnego może odbiegać od wartości teoretycznej instrumentu bazowego.³⁴

³⁰ Żółtkowski W., *Zarządzanie ryzykiem bankowym w praktyce*, CeDeWu.pl, Warszawa 2007, s.25, 119 – 120.

³¹ Kałużny R., *Pomiar ryzyka kredytowego banku. Aspekty finansowe i rachunkowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 24-26.

³² Wiatr M.S., *Zarządzanie indywidualnym ryzykiem kredytowym. Elementy systemu.*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 30.

³³ Opracowanie własne na podstawie: Jajuga K., *Zarządzanie ryzykiem*, PWN, Warszawa 2007.

³⁴ Pyka I., Krawczyk L., *Ryzyko bazy w transakcjach terminowych na rynku kapitałowym*, w: *Prace naukowe Akademii Ekonomicznej imienia Oskara Langego we Wrocławiu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 446.

- **Ryzyko krzywej dochodowości** polega na zmianie relacji pomiędzy stopami procentowymi odnoszącymi się do różnych terminów, a dotyczącymi tego samego indeksu lub rynku.³⁵
- **Ryzyko operacyjne** to ryzyko związane z poprawnym funkcjonowaniem banku zarówno w obszarze działalności ludzi, jak i sprawności techniki.³⁶
- **Ryzyko prawne** to ryzyko związane z możliwością wystąpienia takich zmian prawnych, które spowodują zmianę sytuacji banku.³⁴
- **Ryzyko płynności** to zagrożenie brakiem zdolności do realizacji płatności.³⁴
- **Ryzyko kredytowe** oznacza niebezpieczeństwo, że kredytobiorca nie wypełni zobowiązań warunków zawartej z bankiem umowy, narażając kredytodawcę na powstanie straty finansowej.³⁴

Można powiedzieć, że ryzyko działalności bankowej związane jest zarówno z czynnikami zewnętrznymi jak i wewnętrznymi przykładowo poprzez:³⁷

- uwarunkowania zewnętrzne: czynniki makroekonomiczne i społeczne (konkurencja, koniunktura, polityka fiskalna i monetarna, inflacja, bezrobocie, ubożenie społeczeństwa, skłonność do zadłużania się), polityczne (deregulacja i liberalizacja systemów bankowych), demograficzne (starzenie się społeczeństwa), technologiczne (zwłaszcza informatyczne),
- uwarunkowania wewnętrzne: polityka i kultura banku, rachunkowość portfela zarówno depozytowego jak i kredytowego, kwalifikacje pracowników, dywersyfikację rodzajową kredytów w portfelu kredytowym, dywersyfikację kredytów gospodarczych między różne gałęzie gospodarki, rodzaje i wysokość zabezpieczeń, stosowane standardy kredytowe.

Jednym z wielu ryzyk powstających na skutek działalności banku komercyjnego jest ryzyko dotyczące kredytów hipotecznych. Jest ono istotnym zagadnieniem dla niniejszej książki. K. Jajuga wymienia pięć zasadniczych typów ryzyka związanego z tymi kredytami:³⁸

- ryzyko kredytowe,
- ryzyko stopy procentowej,
- ryzyko kursu walutowego,
- ryzyko cen nieruchomości,
- ryzyko płynności.

Wymienione w tym katalogu ryzyko kredytowe może być związane z niedotrzymaniem warunków stawianych podczas zawierania umowy przez klienta. Po podpisaniu umowy klient może np. opóźnić się ze spłatą kolejnej

³⁵ Opracowanie własne na podstawie: Jajuga K., *Zarządzanie ryzykiem*, PWN, Warszawa 2007.

³⁶ Wiatr M.S., *Zarządzanie indywidualnym ryzykiem kredytowym. Elementy systemu.*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 30.

³⁷ Opracowanie własne na podstawie: Jajuga K., *Zarządzanie ryzykiem*, PWN, Warszawa 2007.

³⁸ Jajuga K., *Modle ryzyka kredytowego a kredyty hipoteczne*, w: Jajuga K., Krysiak K. (red.), *Zarządzanie ryzykiem kredytowym wiarytelności hipotecznych*, Związek Banków Polskich, Warszawa 2004, s. 23 – 24.

raty, co skutkuje powstaniem ryzyka kredytowego. Ryzyko stopy procentowej z kolei jest powiązane z aktualną sytuacją rynkową i może się pojawić np. gdy klient zechce wcześniej spłacić kredyt, z uwagi na korzystniejszą dla niego koniunkturę. W przypadku kredytów hipotecznych zaciągniętych w walutach obcych może się pojawić ryzyko kursu walutowego niebezpieczne zarówno z punktu widzenia banku jak i klienta. Zmiana kursu walutowego na korzyść banku w krótkim okresie może skutkować zwiększonymi zyskami ale w długim może pojawić się ryzyko kredytowe związane z tym, że klienta nie będzie stać na spłacanie kolejnych rat kredytu. Wymienione przez Jajugę ryzyko cen nieruchomości pojawia się, gdy bank chce sprzedać nieruchomość będącą zabezpieczeniem kredytu. Zależy w dużej mierze od aktualnej koniunktury na rynku nieruchomości. Z nieruchomością pozostającą zabezpieczeniem kredytu wiąże się ryzyko zabezpieczeń kredytowych, które może np. zależeć od wadliwie sporządzonych umów (tzw. ryzyko prawne) lub np. od błędnej wyceny nieruchomości (tzw. ryzyko ekonomiczno–techniczne).³⁹ Stosując odpowiednie procedury przy udzielaniu kredytu hipotecznego można to ryzyko wyeliminować. Ze sprzedażą nieruchomości zabezpieczającej kredyt hipoteczny wiąże się również ostatnie z wymienionych ryzyk – ryzyko płynności. Zagrożenie tym ryzykiem wynika z konieczności szybkiego zbycia nieruchomości, które nie pozwala na uzyskanie oczekiwanej ceny. Wszystkie wyżej wymienione typy ryzyka należy brać pod uwagę w procesie zarządzania kredytem hipotecznym. Aby uniknąć niepożądanych skutków wystąpienia poszczególnych ryzyk, należy stosować modele służące do jego oceny. Dane wejściowe do tych modeli mogą być zbierane już od początku procesu kredytowania i są dostarczane oraz przetwarzane m.in. przez narzędzia CRM. Przyszłego kredytobiorcę ocenia się w banku zazwyczaj pod kontem dwóch płaszczyzn ryzyka: oceny ryzyka związanego z aspektem personalnym oraz oceny ryzyka związanego z aspektem ekonomicznym.⁴⁰ Przy czym aspekt personalny związany jest z możliwością zaufania kredytobiorcy przez bank i dane do oceny tego aspektu mogą być dostarczane przez narzędzia zarządzania relacjami z klientami. Natomiast aspekt ekonomiczny jest związany z oceną danych ilościowych dostarczonych przez klienta i pozwala na określenie jego rentowności, wypłacalności oraz ewentualnego stopnia zadłużenia.

Nie bez powodu ryzyko działalności bankowej leży w centrum zainteresowania zarówno wielu praktyków jak i teoretyków bankowości. Ceną ryzyka bankowego jest w znacznym stopniu zysk wypracowany przez bank.⁴¹ Każdy z rodzajów ryzyka bankowego, jest więc powodowany w banku przez

³⁹ Grzywacz J., *Podstawy bankowości*, Difin, Warszawa 2006, s. 149 – 150.

⁴⁰ Kałużny R., *Pomiar ryzyka kredytowego banku. Aspekty finansowe i rachunkowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 49.

⁴¹ Dziawgo L., *Zarządzanie ryzykiem w banku komercyjnym*, w: Głuchowski J., Szambelańczyk J. (red.), *Bankowość. Podręcznik dla studentów.*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1999, s. 357.

inną grupę bądź inne grupy czynników zarówno makro- jak i mikroekonomicznych. Należy nadmienić, że ryzyko operacyjne stanowi tu szczególny przypadek, gdyż warunkowane jest zarówno wewnątrznie jak i zewnątrznie. Wynika ono „z niewłaściwych i nieprawidłowo działających procesów wewnętrznych, ludzi i systemów oraz ze zdarzeń zewnętrznych.”⁴² Zarządzanie ryzykiem odbywa się w banku bardzo różnymi metodami oraz kanałami. W dużej mierze zależą one od jego typu a także od danej sytuacji, w jakiej się bank znajduje. W przypadku ryzyka związanego z kredytami hipotecznymi, nie można zapomnieć o procesie służącym do zarządzania ryzykiem stopy procentowej oraz ryzykiem kredytowym, jakie stanowi sekurytyzacja omówiona w dalszej części książki.

W kolejnych punktach zostaną rozpatrzone uwarunkowania działalności bankowej podzielone na wewnętrzne i zewnętrzne.

1.1.2.1. Wewnętrzne uwarunkowania działalności bankowej

Wewnętrzne czynniki wpływające na działalność banku można rozpatrywać, jak już wspomniano w jednym z poprzednich punktów, w odniesieniu do banku jako swoistego przedsiębiorstwa, oczywiście znacznie różniącego się od przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych. Istotne są tu:

- ryzyko (np. operacyjne),
- zarządcze podejście do zarządzania ryzykiem,
- odpowiednie zarządzanie aktywami i pasywami banku,
- umiejętne zarządzanie zasobami,
- zarządzanie wiedzą ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy o klientach,
- jakość produktów bankowych,
- kształt struktury organizacyjnej banku,
- kompetencje i przedsiębiorczość kadry zarządzającej,
- jakość obsługi klienta,
- kompetencje pracowników.

Działalność bankową warunkują zasoby kapitałowe, w których skład wchodzi kapitał własny banku (ok. 10%) i kapitał obcy (ok. 90%). Przepisy Prawa Bankowego określają jaką wielkością kapitału własnego trzeba dysponować przy założeniu banku oraz do jakiej wysokości można bezpiecznie zwiększyć aktywa w relacji do całości kapitału własnego. W banku komercyjnym występującym w formie spółki akcyjnej fundusze własne to fundusze rezerwowe i zapasowe oraz kapitał akcyjny. Kapitał własny w banku jest przeważnie zainwestowany w strukturę,⁴³ np. w nieruchomości oraz środki niezbędne do prowadzenia działalności. Kapitał własny pozwala również na:

- pokonywanie ryzyka kredytowego,

⁴²Jajuga K., *Zarządzanie ryzykiem*, PWN, Warszawa 2007, s. 24.

⁴³Dobosiewicz Z., *Wprowadzenie do finansów i bankowości*, PWE, Warszawa 2006, s. 144.

- nawiązanie współpracy z innymi bankami,
- zwiększenie przewagi konkurencyjnej,
- wdrożenie innowacji technicznych lub organizacyjnych.

Jak wspomniano wcześniej, istotne dla działalności bankowej jest jej ryzyko i czynniki je powodujące. W przypadku ryzyk wewnętrznie uwarunkowanych, bank może wpływać na czynniki je warunkujące, a tym samym obniżać celowo stopień ryzyka chociażby poprzez zawarcie odpowiednich klauzul w umowach zawieranych z klientami (np. o niezaciąganiu innych zobowiązań w przypadku umowy kredytu hipotecznego) bądź też przez zasugerowanie klientowi dodatkowych zabezpieczeń (np. w postaci ubezpieczenia kredytu). Z punktu widzenia niniejszej monografii szczególnie istotne jest ryzyko kredytowe, gdyż bezpośrednio z nim związane jest zarządzanie relacjami z klientami zaciągającymi kredyty hipoteczne. Według K. Jajugi „...bezpośrednią przyczyną powstawania ryzyka kredytowego jest asymetria informacji o sytuacji finansowej potencjalnego kredytobiorcy — bank nie do końca jest pewny, czy dostanie z powrotem swoje pieniądze.”⁴⁴

Dla każdego przedsiębiorstwa, w tym także dla banku, czynnikiem decydującym o osiągnięciu sukcesu są jego pracownicy. Kadra zatrudniona w banku powinna posiadać wysokie kwalifikacje dostosowane do zajmowanego stanowiska. Bardzo istotne jest odpowiednie przygotowanie i przeszkolenie pracowników bezpośrednio kontaktujących się z klientami (tzw. *front office*), gdyż to oni stanowią swoistą wizytówkę banku. Specjaliści zatrudnieni w sektorze bankowym, zarówno we *front office*, jak i w *back office*, powinni mieć duże zdolności analityczne i organizatorskie, muszą również umieć podejmować trafne decyzje w krótkim czasie. Przy procesie rekrutacji należy zwrócić szczególną uwagę na kierunkowe wykształcenie kandydatów. Kadra powinna być tak dobrana, aby osiągnąć zgodność z polityką i misją banku oraz zapewnić możliwie największe bezpieczeństwo dokonywanym transakcjom. Aby utrzymywać wysoki poziom zaangażowania pracowników, należy ich nieustannie motywować do efektywniejszej i wydajniejszej pracy przy zastosowaniu najnowszych metod zarządzania zasobami ludzkimi.

Nie bez znaczenia pozostają tu postawa, kompetencje i umiejętności kadry zarządzającej, która wpływa na całokształt kadry w banku. Z uwagi na to, że bank jest instytucją zaufania publicznego, jego pracownicy muszą odznaczać się szczególnie wysokim poziomem moralnym, odpowiedzialnością, uczciwością i lojalnością. Należy szukać „punktu równowagi pomiędzy efektywnością (konkurencyjności, dochodowością itp.) a szeroko rozumianym bezpieczeńs-

⁴⁴ Jajuga K., *Zarządzanie ryzykiem*, PWN, Warszawa 2007, s. 23.

twem (stabilnością, etyką itp.).⁴⁵ Bank jest odpowiedzialny wobec klienta w trzech podstawowych płaszczyznach:⁴⁶

- płaszczyźnie odpowiedzialności za wygenerowanie wartości klienta (jego dochodowości);
- płaszczyźnie odpowiedzialności za właściwy wybór klientów pod względem etycznym;
- płaszczyźnie odpowiedzialności za zapewnienie sprawnej obsługi klienta (odpowiednia polityka obsługi klienta i sprawność operacyjna obsługi).

Ważne jest aby zaspokojony był zarówno interes banku jak i klienta przy zachowaniu odpowiedniego poziomu ryzyka oraz standardów etycznych i wzajemnego zaufania.

W obecnych czasach istotnym staje się zagadnienie komunikacji wewnętrznej w banku w aspekcie *public relations*. Stanowi ona element tzw. Wewnętrznego PR (*Internal Public Relations*). Idealna jest sytuacja, gdy „...zadowolony z pracy i doceniany pracownik przekazuje pozytywne informacje o banku na zewnątrz nie tylko podczas obsługi klientów, ale także poza godzinami swojej pracy. Dzięki temu uwiarygodnia działania zatrudniającej go instytucji w zakresie komunikowania się z otoczeniem, jak również tworzy dodatkowy, bardzo wiarygodny kanał informacji.”⁴⁷

Dla każdego banku bardzo istotnym czynnikiem wpływającym na całokształt działalności jest zarządzanie wiedzą. W tym celu stosuje się różne udogodnienia technologiczne, takie jak bazy i banki danych (w tym bazy danych o klientach będące elementami systemu CRM) oraz poczta elektroniczna. Niektóre polskie banki wdrożyły już systemy do zarządzania wiedzą i mogą pochwalić się licznymi korzyściami z wdrożenia. W takich systemach wiedza organizacyjna jest gromadzona w jednym miejscu, co pomaga w jej logicznym uporządkowaniu, zapewnieniu przejrzystości, a także jednorodności dla wszystkich użytkowników. Korzyści wynikające z wdrożenia systemów zarządzania wiedzą to m.in. wzrost produktywności, wydajności oraz przyspieszenie wprowadzania innowacji.

1.1.2.2. Zewnętrzne uwarunkowania działalności bankowej

Do czynników zewnętrznych działalności bankowej z pewnością należy zaliczyć politykę pieniężną banku centralnego oraz aktualną sytuację na rynkach finansowych. Działalność bankowa zależy od systemu bankowego istniejącego w danym kraju. W Polsce kształtował się on na skutek przemian, jakie

⁴⁵ Flejterski S., *Współczesny bank komercyjny – w poszukiwaniu równowagi*, w: *Bankowość w Unii Europejskiej – szanse i zagrożenia. Księga jubileuszowa z okazji 80. Rocznicy urodzin prof. dr. Władysława L. Jaworskiego*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 220.

⁴⁶ Korenik D., *Odpowiedzialność banku komercyjnego. Próba syntezy.*, Difin, Warszawa 2009, s. 100.

⁴⁷ Macierzyński M., *Public relations w bankach wirtualnych*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 146.

dokonywały się w latach 90. XX wieku (powstanie regulacji prawnych, przekształcenia NBP w nowoczesny bank centralny, powstanie państwowych banków komercyjnych, a następnie prywatyzacja tych banków).⁴⁸

Zarówno zewnętrzne jak i wewnętrzne uwarunkowania działalności bankowej są nierozdzielnie związane z ryzykiem, jakie ponosi bank. Z punktu widzenia uwarunkowań zewnętrznych banku można mówić m.in. o ryzyku kursowym, prawnym, stopy procentowej i ogólnej koniunktury rynkowej (np. poziomu bezrobocia). Ryzyko kursowe jest dość istotne z punktu widzenia omawianej tematyki, gdyż duża część kredytów hipotecznych zaciąganych w ostatnich latach przez klientów indywidualnych była kredytami w walutach obcych (przykładowo w styczniu 2008 roku wartość udzielonych kredytów hipotecznych w walutach obcych stanowiła ok. 57,4% kredytów hipotecznych ogółem).⁴⁹ Ten typ ryzyka jest więc nierozdzielnie związany z ryzykiem kredytowym. Rozmiary ryzyka bankowego zależą od wielu czynników, wzajemnie na siebie oddziałujących, z których dużą część stanowią czynniki zewnętrzne, niezależne od działań banku, np. polityczne, demograficzne, społeczne (skłonność do oszczędzania), gospodarcze (stopa inflacji, polityka banku centralnego), a także techniczne.⁵⁰

Czynniki wpływające na bank wynikają z bardzo różnych uwarunkowań oraz różnych grup zaangażowanych w rynek (Rysunek 2.). Poziom wpływu może być bardzo różny i zależny jest od aktualnej siły oddziaływania czynnika. W przypadku klientów istotne są dane, które pozwolą na pogrupowanie ich i skierowanie do nich odpowiednich ofert i produktów. Każdy klient wywodzi się także ze społeczności, której uwarunkowania społeczno-kulturowe również wywierają wpływ na bank. Konkurencyjny rynek stanowi płaszczyznę porównywania doświadczeń a także uzyskiwania możliwie największej przewagi wśród innych podmiotów. Mówiąc o otoczeniu nie należy zapominać o systemie dystrybucji i cechach charakterystycznych dla danego systemu rynkowego w jakim działa dany bank. Każdy bank komercyjny w Polsce podlega licznym regulacjom prawnym związanym z czynnikami zewnętrznymi takimi jak administracja centralna. Regulacje te mają na celu m.in. ograniczenie ryzyka w sektorze oraz uniemożliwienie nieuczciwej konkurencji między podmiotami. Istotne dla banku są również aktualne uwarunkowania ekonomiczne, panująca koniunktura gospodarcza, dochody społeczeństwa oraz możliwości inwestowania jakie pojawiają się, bądź nie, na rynku.

⁴⁸ Owsiak S., *Podstawy nauki finansów*, PWE, Warszawa 2002, s. 338.

⁴⁹ *NBP: Wartość kredytów hipotecznych w styczniu wzrosła o 5,9 mld zł*, Gazeta.pl Gospodarka 26.02.2008 r., <http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,33181,4964692.html> (pobrano 4.04.2008r.).

⁵⁰ Zawadzka Z., *Ryzyko bankowe, ryzyko stopy procentowej i ryzyko walutowe*, Warszawa 1995, s.11.



Rysunek 2. Czynniki zewnętrzne wpływające na bank [źródło: opracowanie własne.]

Dla każdego banku bardzo istotna jest aktualna sytuacja na rynku pieniężnym, która przekłada się na stan płynności sektora bankowego. Sytuację tą warunkuje wiele czynników, najważniejsze z nich to m.in.:⁵¹

- sytuacja gospodarcza (dynamika PKB, dynamika produkcji przemysłowej, poziom inwestycji, stopa inflacji),
- polityka budżetowa (nadwyżka bądź deficyt budżetowy oraz sposób finansowania tego deficytu),
- zmiana aktywów zagranicznych netto (saldo bilansu handlowego, saldo przepływów kapitałowych),
- bieżące zmiany zapotrzebowania banków komercyjnych na gotówkę (miesięczny cykl płatności),
- polityka monetarna banku centralnego (kontrolowanie przez bank centralny ilości płynnych rezerw w systemie bankowym poprzez kredyty refinansowe i operacje otwartego rynku).

Banki polskie działają w oparciu o regulacje wnoszone m.in. przez:

- Narodowy Bank Polski,
- Komisję Nadzoru Finansowego,
- Europejski Bank Centralny,

⁵¹ Jaworski W. L., *Współczesny bank*, Poltext, Warszawa 2002, s.168.

- Bankowy Fundusz Gwarancyjny,
- Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego,
- Międzynarodowy Fundusz Walutowy,
- Europejski Komitet Normalizacji Bankowej,
- Światową Organizację Handlu.

Regulacje te dotyczą m.in. dywersyfikacji ryzyka działalności bankowej a także wymogów kapitałowych. W makroocenieniu każdego banku można również zidentyfikować instytucje wspomagające działalność bankową takie jak: Biuro Informacji Kredytowej, Związek Banków Polskich, Bankowy Fundusz Gwarancyjny, czy Krajowa Izba Rozliczeniowa.

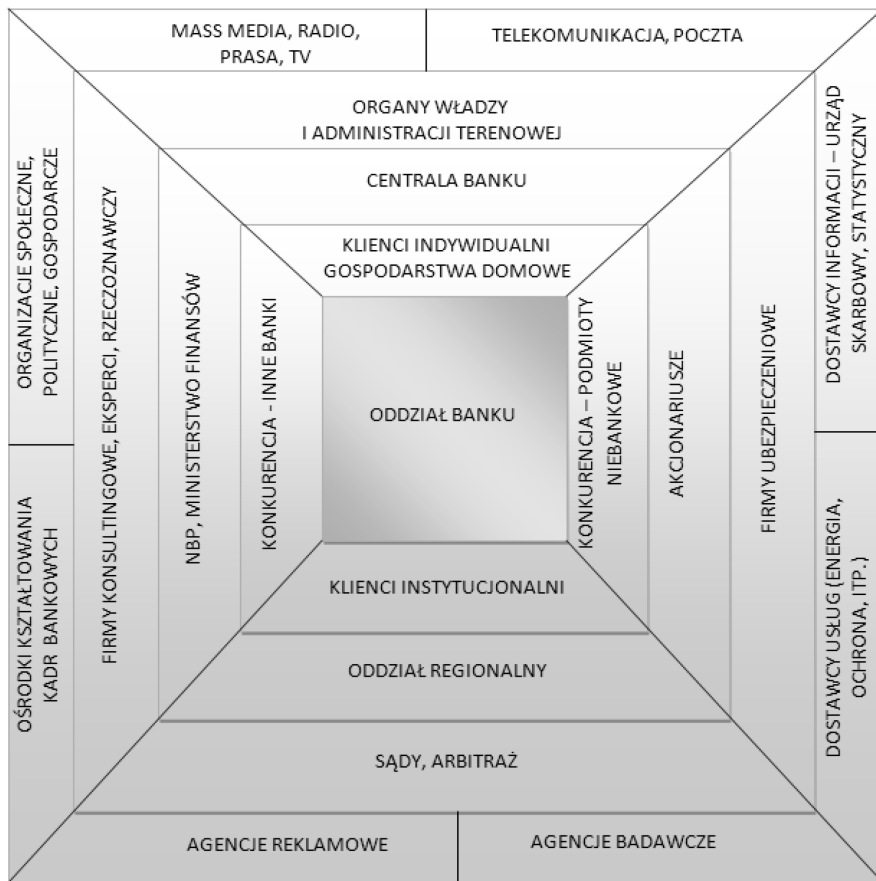
Na działalność każdego banku wpływa bank centralny, który wykorzystuje różne narzędzia polityki pieniężnej, można wymienić takie jak:

- narzędzia o charakterze administracyjnym (rezerwa obowiązkowa, instrumenty bezpośredniego sterowania);
- narzędzia o charakterze ekonomiczno-rynkowym (refinansowanie banków, operacje otwartego rynku);
- narzędzia informacyjno – perswazyjne.

W ostatnich latach bankowość w Polsce i relacje bank centralny – banki uległy wyraźnym zmianom. Wielu teoretyków przychyliła się do poglądu, że „...rośnie znaczenie banków komercyjnych, jak i poszerzają się możliwości ich działania. Podmioty te w coraz mniejszym stopniu potrzebują banku centralnego jako źródła finansowania. W rezultacie banki są coraz bardziej odporne na instrumenty polityki pieniężnej.”⁵² Zdanie to może się wydawać jednak dyskusyjnym stwierdzeniem szczególnie w kontekście funkcjonowania rynków pieniężnych po upadku *Lehman Brothers*.

Rozpatrując makroocenienie bankowe nie należy go rozpatrywać wyłącznie w szerokim aspekcie całego banku. Można na nie również spojrzeć z punktu widzenia pojedynczego oddziału bankowego działającego lokalnie (Rysunek 3).

⁵² Janc A., Krymarys –Balcerzak A. (red.), *Funkcjonowanie współczesnego banku*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2004, s. 33,63.



Rysunek 3. Otoczenie rynkowe i pozarynkowe oddziałów operacyjnych banku [źródło: Pluta – Olearnik M., *Marketing usług bankowych*, PWE, Warszawa 1999, s. 28.]

Powyższy rysunek wyraźnie wskazuje, że czynników wpływających na oddział banku jest bardzo wiele. Wyraźnie widać również, że czynniki te mają różny poziom występowania oraz częstotliwość, ale na pewno z każdym z nich należy się liczyć, gdyż umiejętnie wykorzystane mogą stanowić źródło przewagi konkurencyjnej dla danego oddziału, a pośrednio również dla całego banku. W oddziałach banku występuje bezpośrednia interakcja bank – klient i to tam bardzo często zaczyna być budowana relacja, którą można później zarządzać poprzez CRM. Właśnie na tym poziomie właściwym wydaje się badanie tych relacji, co zostało zrobione podczas badania *mystery shopping* w dalszej części niniejszej książki.

1.2. Cele ekonomiczne działalności banku komercyjnego

Do omówionych powyżej uwarunkowań działalności bankowej odnosi się planowanie strategiczne, „które obejmuje najpierw określenie misji i wartości podmiotu, a na tej podstawie jego celów strategicznych, a następnie analizę otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, której efektem są wyniki analizy SWOT, i na jej podstawie sformułowanie zadań strategicznych, służących realizacji wcześniej zdefiniowanych celów strategicznych...”⁵³ Ten opis planowania strategicznego wskazuje na powiązanie uwarunkowań działalności bankowej z niżej opisywanymi celami tej działalności.

Cel może być definiowany jako „...określony przedmiotowo i podmiotowo przyszły pożądany stan rzeczy, możliwy i przewidziany do osiągnięcia w określonym przedziale czasu i terminie.”⁵⁴ Według Stonera cele organizacji wyznaczają jej główny kierunek działania, z uwzględnieniem roli organizacji (miejsce w społeczeństwie, ogólnie określona działalność, którą może wykonywać wśród innych organizacji tego typu). Formułowanie celów organizacji jest etapem w procesie planowania strategicznego.⁵⁵ Wielu teoretyków bankowości podkreśla, że „Podstawowym celem działania banków komercyjnych jest osiąganie maksymalnego zysku. Ma to z kolei pozwolić na osiąganie większości innych celów, m.in. wzrostu siły banku, rozbudowy sieci placówek, zwiększenia bezpieczeństwa operacji.”⁵⁶ P. Drucker twierdzi zaś, że „jeżeli kładzie się nacisk na zysk, kieruje się menadżerów na manowce...”⁵⁷ Twierdzi on, że ślepe dążenie do zysku może powodować nieuzasadnione działania wyłącznie minimalizujące koszty działalności. Według tego autora istnieje osiem dziedzin, które wyznaczają cele działania organizacji:⁵⁸

- pozycja rynkowa przedsiębiorstwa,
- innowacyjność,
- produktywność,
- zasoby fizyczne i finansowe,
- rentowność,
- wydajność menadżerów i ich rozwój,
- wydajność pracownika i jego stosunek do pracy,
- odpowiedzialność publiczna przedsiębiorstwa.

Odnosząc te dziedziny do celów działalności bankowej można wysnuć zaprezentowane poniżej wnioski.

⁵³ Błaszczuk D., *Wstęp do prognozowania i symulacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s.102.

⁵⁴ Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992, s. 173.

⁵⁵ Stoner J.A.F., Wankel C., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1996, s. 252.

⁵⁶ Emerling I., *Działalność kredytowa banku komercyjnego*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2008, s. 13.

⁵⁷ Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2005, s.107.

⁵⁸ Tamże, s.109.

To na jakiej pozycji rynkowej znajdzie się bank zależy z kolei od bardzo wielu czynników m.in. od *public relations*, działań marketingowych, czy też prawidłowego budowania relacji z klientami. Innowacyjność działalności bankowej może wiązać się z wprowadzaniem nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych oraz technologicznych. Produktywność może dotyczyć efektywności zarządzania powierzonym kapitałem w banku. Zasoby fizyczne i finansowe zależą w dużej mierze od postawionych celów operacyjnych oraz efektywności działań kierowniczych. Rentowność (wymieniona przez P. Druckera dopiero na piątym miejscu) wiąże się z zyskiem, który przez wielu teoretyków oraz praktyków bankowych jest traktowany za najważniejszy cel działalności banku. Wydajność menadżerów i ich rozwój w dużej mierze zależą od efektywności procesów bankowych oraz polityki kadrowej. Wydajność pracownika i jego stosunek do pracy zaś są pochodną działań motywacyjnych w przedsiębiorstwie. Odpowiedzialność publiczna przedsiębiorstwa w przypadku banku jest niezwykle istotnym aspektem wpływającym na cele, gdyż bank działa jako instytucja zaufania publicznego.

Powyższe wnioski wskazują na to, że dziedziny, wyznaczające cele banku, odnoszą się bezpośrednio lub pośrednio do procesu kierowania (zarządzania), w którym wyróżnia się planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, kontrolowanie oraz przewodzenie.⁵⁹ Wszelkie działania wpływające na cele organizacji wpływają więc na cały proces zarządzania i jego składowe.

Zysk sam w sobie jest więc tylko celem pozwalającym na realizację innych celów stawianych przed bankiem.

Cele w odniesieniu do banku komercyjnego można rozpatrywać w aspekcie makro- bądź mikroekonomicznym. Według R. C. Mertona, makroekonomiczne funkcje banku, definiujące jego makroekonomiczny cel główny jakim jest alokacja zasobów, to:⁶⁰

- rozliczanie i dokonywanie płatności dla ułatwienia wymiany dóbr i usług;
- agregacja funduszy w celu finansowania dużych projektów;
- transfer zasobów ekonomicznych w czasie, przestrzeni i między branżami;
- dostarczanie sposobów zarządzania niepewnością i kontroli ryzyka;
- rozpowszechnianie informacji o cenach dla celów podejmowania decyzji w różnych sektorach gospodarki;
- dostarczanie sposobów rozwiązywania problemów asymetrii informacji oraz motywacji, powstających przy tworzeniu kontraktów finansowych.

Jeszcze kilka lat temu cel makroekonomiczny banków komercyjnych bywał również stawiany funkcjonalnie jako: „finansowanie restrukturyzacji polskich

⁵⁹ Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.jr., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 20.

⁶⁰ Merton R.C., *A functional perspective of financial intermediation*, Financial Management 1995, nr 24, s. 2.

przedsiębiorstw państwowych oraz udział w ich prywatyzacji.”⁶¹ Jest to jednakże zbyt duże uproszczenie. W zakresie mikroekonomicznym można, za W. L. Jaworskim, wymienić następujące cele główne banku komercyjnego.⁶²

- osiągnięcie zysku,
- rozwój czynności bankowych,
- zwiększenie sumy bilansowej,
- maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy,
- zachowanie bezpieczeństwa banku.

Cele te można podzielić na drobniejsze cele cząstkowe oraz pogrupować je w cele jakościowe i ilościowe, które z kolei można podzielić na krótko- i długookresowe.

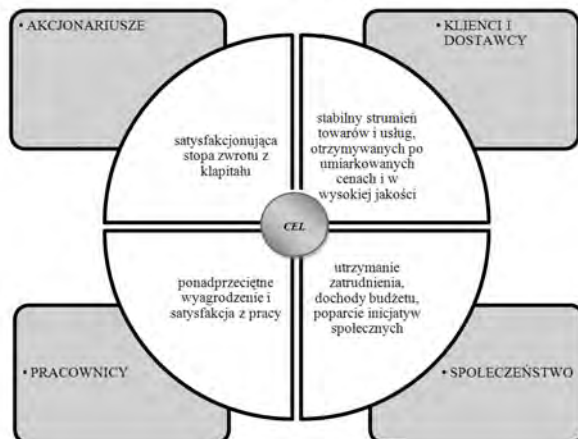
Korzystając z założenia, że bank jest pewnego rodzaju przedsiębiorstwem, można rozpatrywać pojęcie celów banku odnosząc je do celów działalności przedsiębiorstw na rynku. Koncepcja celów przedsiębiorstwa ewoluowała w drugiej połowie XX wieku na skutek wielu czynników (np. zachodzących od lat 70. procesów globalizacyjnych). Klasyczna teoria funkcjonowania przedsiębiorstwa zakładała, że podstawowym celem jaki ma przedsiębiorstwo jest maksymalizacja zysku. W warunkach gospodarki rynkowej to stwierdzenie okazało się niewystarczające. Wpłynął na to chociażby rozwój teorii finansów, który umożliwił powstanie nowych mierników efektywności gospodarczej.⁶³ Różne cele przedsiębiorstwa są formułowane przez różne grupy interesów (Rysunek 4). Inne cele będą zakładane przez akcjonariuszy (średniookresowa maksymalizacja zysku), a jeszcze inne przez menadżerów (własne aspiracje i wzrost pozycji zawodowej). Każda z grup interesów związanych z przedsiębiorstwem ma określone oczekiwania i zawsze można wyznaczyć minimalny poziom tych oczekiwań. Każda próba wyznaczenia spójnego celu dla działalności organizacji jest próbą pogodzenia interesów różnych stron. Dąży się do uzyskania satysfakcjonujących zysków, które mogą być zaakceptowane przez właścicieli.⁶⁴

⁶¹ Nasiłkowski M., *System rynkowy. Podstawy mikro- i makroekonomii.*, Key Text, Warszawa 2004, s. 49.

⁶² Iwanicz-Drozdowska M., Jaworski W.L., Zawadzka Z., *Bankowość: zagadnienia podstawowe*, Poltext, Warszawa 2006, s. 185.

⁶³ Sawicka B., *Zarządzanie wartością dla akcjonariuszy w okresie transformacji gospodarczej w Polsce*, Wydawnictwa Uczelniane Politechniki Lubelskiej, Lublin 2005, s. 14.

⁶⁴ Sudół S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania.*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 80.



Rysunek 4. Różne rozumienie celów przedsiębiorstwa przez różne strony [źródło: opracowanie własne na podstawie Sawicka B., *Zarządzanie wartością dla akcjonariuszy w okresie transformacji gospodarczej w Polsce*, Wydawnictwa Uczelniane Politechniki Lubelskiej, Lublin 2005, s. 16.]

Oporając się na klasycznej definicji celu oraz na przedstawieniu banku jako swego rodzaju przedsiębiorstwa można założyć, że celem długofalowym każdego przedsiębiorstwa działającego w gospodarce rynkowej (w tym także banku) jest „...maksymalizacja wartości majątku właściciela przedsiębiorstwa, co w praktyce sprowadza się do maksymalizacji wartości firmy. Znajduje to wyraz w maksymalizacji rynkowej ceny akcji (...) maksymalizacja zysku jest celem krótkoterminowym, instrumentalnym w stosunku do celu głównego.”⁶⁵ Można także przyjąć, że zysk stanowi nie tylko cel działalności gospodarczej, ale także źródło finansowania celów danego podmiotu gospodarczego (inwestycje, premie, dywidendy, tworzenie rezerwy finansowej).⁶⁶

Uogólniając rozważania na temat celu banku należy pamiętać, że każdy bank znajduje się w specyficznej dla siebie sytuacji. Są banki nowe, są banki, które rozwijają swoją działalność na danym rynku i są banki, które utrzymują stabilną sytuację na rynku od lat. Można powiedzieć również, że „...na cele każdego banku wpływa to, czy należy on do grupy kapitałowej, i jeżeli tak, to do jakiej i jaką zajmuje w niej pozycję...”⁶⁷ Inne będą cele banku dominującego w grupie (narzuca cele całej grupie), a zupełnie inne podporządkowanego (często są to banki specjalistyczne, np. hipoteczne). Dla każdego z tych banków inne cele

⁶⁵ Bukowski S., *Wybrane zagadnienia z podstaw zarządzania finansami*, Wyższa Szkoła Finansów i Bankowości w Radomiu, Radom 2000, s. 8.

⁶⁶ Owsiak S., *Podstawy nauki finansów*, PWE, Warszawa 2002, s. 67.

⁶⁷ Marcinkowska M., *Cele działania banku*, w: *Bankowość w Unii Europejskiej – szanse i zagrożenia. Księga jubileuszowa z okazji 80. Rocznicy urodzin prof. dr. Władysława L. Jaworskiego*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 238.

staną się priorytetami. W szczególności dla każdego z nich będzie różniła się polityka wobec klientów. Przykładowo, banki wchodzące na rynek będą z pewnością ukierunkowane na zdobycie nowych klientów, często wiążące się z przejściem ich od już działających konkurentów. Banki, które już są na rynku będą starały się natomiast utrzymać swoją pozycję i ewentualnie poszerzać „rodzinę” klientów. Wyżej wymienione cele banku, w zależności od jego aktualnej sytuacji, mogą być realizowane za pomocą polityki cenowej banku, która w ogromnym stopniu wpływa na jakość relacji bank – klient. Przez ustalenie poziomu cen produktów bank może dążyć do osiągnięcia takich celów rynkowych jak:⁶⁸

- **przetrawanie** – w celu utrzymania się na rynku, wobec wzrostu konkurencji, zmian w preferencjach klientów banki obniżają ceny, niekiedy oferując produkty bankowe poniżej kosztów ich wytworzenia;
- **maksymalny zysk bieżący** – bank określa taki poziom ceny, który przynosi największy zysk bieżący, kreuje instrumenty finansowe umożliwiające zwiększenie płynności banku bądź stopę zwrotu z kapitału;
- **wzrost przychodów bieżących** – bank ustala cenę, uwzględniając krzywą popytu;
- **maksymalny wzrost sprzedaży** – banki ustalają ceny na najniższym poziomie, wierząc, że wysokie obroty wpłyną na obniżenie kosztów i wzrost zysków w dłuższym okresie; takie postępowanie jest określane jako penetracja cenowa rynku;
- **maksymalny udział w rynku najbogatszych klientów** – bank wyznacza bardzo wysoką cenę, oferta jest skierowana w początkowej fazie do bardzo ograniczonego segmentu klientów, w momencie spadku sprzedaży cena ulega obniżeniu, produkt jest dostępny dla szerszego kręgu nabywców, takie działanie jest określane jako strategia zbierania śmietanki;
- **najwyższa jakość** – banki o ustalonej renomie na rynku mogą stosować wyższe ceny, z uwagi na jakość świadczonych usług, wynika to z faktu, że klient wyżej oceni bezpieczeństwo funkcjonowania banku niż wysokość oprocentowania lokat.

Cele każdego przedsiębiorstwa, w tym także banku, są wskazówką do działania, kształtującą postawy i procesy. Od ustalonych celów zależy planowanie i motywacja pracowników. Jeżeli cel jest prawidłowo skomponowany i dokładnie określony, łatwo jest efektywnie kontrolować skutki działań i je oceniać. W miarę możliwości cele należy formułować poprzez mierzalne, czyli liczbowe efekty. Cele banku wpływają na ustalenie jego strategii rynkowej. W tym kontekście celem banku, może być:

- odpowiednio wysoki zysk,
- uzyskanie większego udziału w rynku,

⁶⁸ Jaworski L., Zawadzka Z., *Bankowość. Podręcznik akademicki.*, Poltext, Warszawa 2005, s.555.

- utrzymanie płynności finansowej,
- uzyskanie wysokiej marży handlowej,
- minimalizacja strat,
- maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa,
- wzrost sprzedaży produktów bądź usług,
- zmniejszenie ryzyka działalności,
- zmniejszenie ponoszonych kosztów,
- pozytywne kształtowanie wizerunku (marki).

Wskazując na podobieństwa pomiędzy bankiem komercyjnym i przedsiębiorstwem nie można zapomnieć o podstawowej różnicy pomiędzy tymi podmiotami. W strukturze pasywów banku wyraźnie widać, że kapitał własny stanowi niewielką część (ok. 10%) natomiast głównym źródłem finansowania majątku są depozyty. W przedsiębiorstwach natomiast struktura pasywów może być bardzo zróżnicowana, w zależności od prowadzonej działalności. Banki działają więc w dużej mierze posługując się kapitałem swoich klientów. Z tego też powodu bank jest traktowany jako instytucja zaufania publicznego. Niektórzy piszą, że „komercyjny bank nie pełni żadnej misji. Jest przedsiębiorstwem handlowym, którego wyłącznym motorem działania (podobnie jak w przypadku innych przedsiębiorstw) jest dążenie do maksymalizacji zysku.”⁶⁹ Jednakże bank komercyjny można traktować jako instytucję zaufania publicznego także przez pryzmat opinii, jaka panuje o bankach w społeczeństwie.

Zaufanie społeczne jest bardzo różnie definiowane przez różnych teoretyków. Przykładowo, psycholodzy społeczni odnoszą się do wymiany interpersonalnej i traktują „zaufanie jako oczekiwania adresowane do drugiej osoby.”⁷⁰ Wbrew pozorom banki dbają o swój wizerunek w oczach klientów i spełnianie ich oczekiwań niezależnie od sytuacji rynkowej. Przykładowo, M. Rogalski, analityk bankowy, uważa że nawet w dobie kryzysu „żądanie od klientów dodatkowych zabezpieczeń, których w wielu wypadkach po prostu nie mają, odbiłoby się szerokim echem w mediach i pogorszyłoby wizerunek konkretnej instytucji.”⁷¹ Badania wskazują, że „...niemal 60% respondentów reprezentujących polskie społeczeństwo niezmiennie od kilku lat darzy banki wysokim zaufaniem.”⁷² Zaufanie społeczeństwa do banków nie wynika wyłącznie z podejścia emocjonalnego do tej instytucji, panuje powszechne

⁶⁹ Janiak A., *O przywilejach bankowych, cz. III*, Prawo Bankowe 2000, nr 11, s. 59.

⁷⁰ Grzanka I., *Kapitał społeczny w relacjach z klientami. CRM a społeczny potencjał przedsiębiorstwa.*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 107.

⁷¹ *Jak banki będą reagować na spadek wartości zabezpieczeń kredytów hipotecznych?*, Bank 2009, nr 6, s. 2.

⁷² *Wyniki badania European Trusted Brands 2009*, <http://www.rdtrustedbrands.com/trustedbrands/results/tables/Europe%2520Wide%2520Winners.country.Poland.shtml> (pobrano 04.05.2009 r.)

(i słuszne) przekonanie, że banki działają pod specjalnym nadzorem państwowym.

Polscy klienci kilka lat temu bardziej ufali i nadal ufają dużym bankom,⁷³ które uważane są za bardziej bezpieczne. W dużym stopniu powszechne było przekonanie, że:⁷⁴

- ...duży bank nie może zbankrutować (teoria „*too big to fail*”), a tym samym klienci nie muszą interesować się jego sytuacją finansową (tzw. *standingiem*);
- ...kredyt dla klienta nie będzie w przyszłości ograniczony z powodu trudności płatniczych dużego banku lub polityki banku centralnego (większa niezależność dużego banku);
- ...duże banki są w stanie lepiej pilnować interesów klientów.

Przy omawianiu celów banku nie można pominąć kwestii licznych regulacji prawnych, które ograniczają i dookreślają działalność bankową. Na kształtowanie się drzewa celów w każdym banku wpływają instytucje nadzorujące oraz inne czynniki wymienione w punkcie dotyczącym zewnętrznych uwarunkowań działalności bankowej. Nie bez znaczenia pozostają także uwarunkowania wewnętrzne, również omówione we wcześniejszej części książki, które w znacznym stopniu odróżniają bank od innych podmiotów działających na rynku.

Część banków komercyjnych to banki utworzone w formie spółek akcyjnych. Dlatego też cele takiego banku można również rozpatrywać pod kątem celów definiowanych dla takiej spółki. Spółka akcyjna to spółka kapitałowa, działająca w oparciu o Kodeks spółek handlowych. „Stanowi związek jednej albo więcej osób (akcjonariuszy), dążących do osiągnięcia wspólnego celu przez wniesienie wkładów oraz, jeżeli statut spółki tak stanowi, przez współdziałanie w inny określony sposób.”⁷⁵ Za cechę charakterystyczną spółki akcyjnej uważa się wnoszenie przez akcjonariuszy pewnego kapitału oraz prowadzenie działalności zmierzające do osiągnięcia maksymalnego zysku. Według Z. Dobosiewicza z punktu widzenia właścicieli banku, jego głównym celem, poprzez który osiąga się cele cząstkowe takie jak wzrost siły i pozycji banku, jest osiągnięcie jak najwyższego zysku.⁷⁶

Mimo upływu lat i ewolucji systemu finansowego nadal aktualne jest twierdzenie, że „...podstawowym celem przedsiębiorstwa bankowego jest osiągnięcie zysku – i to możliwie największego, jaki daje się zrealizować – po wykonaniu zadań szczegółowych, wynikających z polityki prowadzonej przez

⁷³ Wyniki badania *Bankometr XII '09*, <http://www.homohomini.com.pl/news/78/55/Bankometr-XII-09/d,Aktualno%C5%9Bci/> (pobrano 14.01.2010 r.).

⁷⁴ Jaworski W. L. (red.), *Współczesny bank*, Poltext, Warszawa 2002, s. 23.

⁷⁵ *Kodeks spółek handlowych*, ustawa z dnia 15 września 2000 r. (Dz. U. nr 94 z 2000 r., poz. 1037 ze zm., art. 3.).

⁷⁶ Dobosiewicz Z., *Wprowadzenie do finansów i bankowości*, PWE, Warszawa 2006, s. 121.

bank, przy danym, dopuszczalnym poziomie ryzyka.”⁷⁷ Potwierdza to J. Grzywacz pisząc, że **głównym celem działalności banków komercyjnych jest osiągnięcie zysku.**⁷⁸

Banki komercyjne jako swój cel traktują więc, dążenie do zaspokojenia potrzeb klientów w zakresie czynności bankowych przy jednoczesnym dążeniu do osiągnięcia zysku ekonomicznego. W dobie globalnej konkurencji, coraz częściej celem podstawowym, poprzez który osiąga się zysk, jest zdobycie i utrzymanie zaufania klientów banku. Raport „Bankowość 2015” przygotowany przez IBM *Institute for Business Value* potwierdza, że „...klienci banków detalicznych zaczynają dyktować warunki i zmieniają reguły gry.”⁷⁹ Przy redagowaniu celów banków należy więc brać pod uwagę głos klienta. Można zatem powiedzieć, że **coraz ważniejszym celem biznesowym banku jest troska o zadowolenie klienta i utrzymywanie wysokiego poziomu obsługi.** Do tego celu bezpośrednio odnosi się hipoteza badań socjologicznych przeprowadzonych na potrzeby niniejszej monografii.

W niniejszej książce istotne będzie ujęcie celów banku, na które może wpływać zastosowanie koncepcji zarządzania relacjami z klientami, dlatego też zostaną zaprezentowane odpowiednio wybrane grupy celów w podziale na cele ilościowe oraz jakościowe, jakie można osiągnąć w długim bądź krótkim okresie działalności. Cele te zostaną ukazane przez pryzmat działalności kredytowej banku ze szczególnym uwzględnieniem kredytowania hipotecznego. Produkt, jakim są kredyty hipoteczne, może stanowić doskonały obszar do wykorzystania narzędzi CRM w bankowości komercyjnej, ponieważ ma skomplikowaną strukturę oraz niesie ze sobą dużo istotnych danych.⁸⁰ Dodatkowo w przypadku produktu, jakim jest kredyt hipoteczny, może być on łączony z innymi produktami i najczęściej jest, a tym samym stanowi doskonałe podłoże do nawiązania trwałej relacji bank – klient oraz obserwacji wpływu koncepcji CRM na realizację ekonomicznych celów banku komercyjnego.

W poniższych punktach zaprezentowane zostały wybrane grupy celów istotne z punktu widzenia niniejszej monografii. Cele zostały ponumerowane następująco:

- A1 – A6 – cele ilościowe krótkookresowe,
- B1 – B8 – cele ilościowe długookresowe,
- C1 – C7 – cele jakościowe krótkookresowe,
- D1 – D7 – cele jakościowe długookresowe.

⁷⁷ Jaworski W. L. (red.), *Współczesny bank*, Poltext, Warszawa 2002, s. 182.

⁷⁸ Grzywacz J., *Podstawy bankowości*, Difin, Warszawa 2006, s. 38.

⁷⁹ Piesik L., *Główny cel banku: zadowolić klienta*, Gazeta Bankowa 2007, nr 8, s. 24.

⁸⁰ Wiącek J., Małek Ł., *Zarządzanie relacjami bank-klient*, Problemy Jakości 2004, nr 4, s. 10.

1.2.1. Cele ilościowe

Do ilościowych celów banku komercyjnego należy zaliczyć zarówno krótkookresowe, jak i długookresowe zamierzone efekty działalności. Cele ilościowe są wymiernymi i policzalnymi efektami dążeń banku, takimi jak uzyskanie pożądanego poziomu wskaźników ekonomicznych. Oczywiście głównym celem ilościowym banku jest zawsze zysk, do którego odnosi się większość tych wskaźników. Według NBP wskaźniki ekonomiczno-finansowe banku są „narzędziem nadzorczym pozwalającym na zidentyfikowanie istniejącego ryzyka działalności poszczególnych banków, jak również źródła potencjalnych problemów w przyszłości.”⁸¹ Mogą tu być brane pod uwagę wskaźniki rentowności takie jak ROA (z ang. *return on assets* – zwrot z aktywów), ROE (z ang. *return on equity* – zwrot z kapitału własnego), ROS (z ang. *return on sales* – zwrot przy sprzedaży), ROI (z ang. *return on investment* – zwrot z inwestycji), wskaźniki płynności finansowej, takie jak CR (z ang. *current ratio* – wskaźnik bieżącej płynności) oraz takie wartości jak wielkość portfela kredytowego, kredyty i pożyczki pracujące, wielkość zagrożonych kredytów na finansowanie nieruchomości, koszty działania banku itp.⁸²

1.2.1.1. Cele ilościowe krótkookresowe

Z celu głównego banku, jakim jest osiągnięcie zysku, co odnosi się także do celów krótkookresowych, wynikają poszczególne cele częściowe, które umożliwiają realizację celu głównego. Możliwe jest skonstruowanie uogólnionego drzewa celów dla banku komercyjnego. Mogą się na nim znaleźć następujące cele krótkookresowe, które będą sprzyjały realizacji celów długookresowych (w kolejności ważności):

A1 – Utrzymanie pożądanej wartości współczynnika wypłacalności – zgodnie z pierwszą umową kapitałową (Bazylea I), musi być nie mniejszy niż 8%, w praktyce banki utrzymują 10 – 12% współczynniki wypłacalności. Wyższe są niewskazane, bo oznaczają, że kapitał nie jest dobrze wykorzystany.⁸³

A2 – Uzyskanie korzystnych wartości wskaźników rentowności – ROA (określa ile jednostek pieniężnych zysku netto osiągnął bank ze 100 jednostek pieniężnych zaangażowanych w aktywach) i ROE (określa stopę zwrotu

⁸¹ *Instrukcja do Raportu Wskaźników Ekonomiczno - Finansowych Banku*, http://www.nbp.gov.pl/Home.aspx?f=publikacje/nadzor_bankowy/pub_knb_ginb.html (pobrano 21.08.2009 r.).

⁸² *Instrukcja nadzoru bankowego dotycząca podstawowych wskaźników ekonomiczno - finansowych banku na tle grupy rówieśniczej*, http://www.knf.gov.pl/Images/rekomendacja_c_tcm20-8551.pdf (pobrano 20.05.2009 r.).

⁸³ Pokojska M., *Bankowość relacyjna - Między kosztami, ryzykiem a oczekiwaniami klienta*, CFO Magazyn Finansistów 2005, nr 6, s. 11.

z kapitału dla inwestorów oraz potencjalną zdolność banku do powiększenia kapitału własnego, im wyższy poziom wskaźnika tym większe możliwości wypłat dywidendy, powiększenia współczynnika wypłacalności i zwiększone szanse rozwoju działalności).

A3 – Minimalizacja kwoty aktywów obciążonych ryzykiem – minimalizacja ta odnosi się do tzw. ryzyka kredytowego, które można określić na podstawie udziału kredytów zagrożonych w łącznej wartości portfela, kredytami zagrożonymi mogą się stać: kredyty poniżej standardu (czyli kredyty, których spłata jest wątpliwa), kredyty wątpliwe (opóźnione w spłacie o 3 – 6 miesięcy), kredyty zrestrukturyzowane (takie, których warunki były negocjowane w okresie kredytowania) oraz kredyty stracone (opóźnione w spłacie powyżej 6 miesięcy).⁸⁴

A4 – Zwiększenie zysku na *spreadzie* – różnica pomiędzy kursem wypłaty a kursem spłaty zobowiązania, „dla banku *spread* jest znaczącym i wygodnym źródłem dochodów, ponieważ jego wysokość nie jest opisana w warunkach umowy kredytowej. W ubiegłym roku, szacowane wpływy z tego tytułu w całym sektorze bankowym znacznie przekroczyły miliard złotych.”⁸⁵

A5 – Optymalizacja kosztów działań związanych z klientem – może się to wiązać np. ze zmniejszeniem kosztów pracy *front office* oraz ze skróceniem czasu poświęcanego na obsługę jednego klienta.

A6 – Poprawa poziomu i struktury obrotów bieżących – związane jest to również z fluktuacją i aktywnością klientów banku.

Realizacja celów krótkookresowych umożliwia realizację celów banku w dłuższym okresie czasu.

1.2.1.2. Cele ilościowe długookresowe

Każdy bank określa swoje zarówno długo- jak i krótkookresowe cele ilościowe w zależności od sytuacji, w jakiej się znajduje i od przyjętej polityki wewnętrznej. Dla osiągnięcia zysku w długim okresie mogą być istotne następujące cele długookresowe znajdujące się na różnych poziomach drzewa celów (w kolejności ważności):

B1 – Otrzymanie zysku netto w wysokości pozwalającej wypłacić akcjonariuszom odpowiednie dywidendy (tworzenie wartości dla akcjonariuszy) – właściwie jest to nadrzędny cel działalności każdego banku.

B2 – Utrzymanie rentowności banku gwarantującej jego wypłacalność – cel ten jest na bank nakładany niejako odgórnie przez Nadzór Bankowy i jego regulacje.

⁸⁴ Jaworski W. L. (red.), *Współczesny bank*, Poltext, Warszawa 2002, s. 271 – 284.

⁸⁵ Gawłowski S., *Masz kredyt walutowy, musisz żyć ze *spreadem**, money.pl (pobrano 17.03.2009 r.).

B3 – Realizacja oczekiwanego poziomu dochodów – cel ten realizowany jest poprzez uzyskanie odpowiedniej struktury oraz wartości dochodów z działalności banku (w tym dochodów odsetkowych i pozaodsetkowych).

B4 – Realizacja oczekiwanego poziomu kosztów – cel ten realizowany jest poprzez uzyskanie odpowiedniej struktury oraz wartości kosztów działalności banku (w tym kosztów odsetkowych, osobowych, utrzymania środków trwałych oraz inne koszty operacyjne).

B5 – Korzystny poziom ROE, ROA i ROI – wskaźniki rentowności pozwalają na analizę bilansu, diagnozę stanu istniejącego i podjęcie odpowiednich decyzji zarządczych.

B6 – Korzystna struktura aktywów i pasywów – cel ten może być realizowany m.in. poprzez osiągnięcie zadowalającego poziomu ogólnego zadłużenia mierzonego przez udział kapitału obcego w finansowaniu aktywów.

B7 – Zmniejszenie wartości kredytów zagrożonych – wiąże się to z krótkookresową minimalizacją ryzyka kredytowego.

B8 – Utrzymanie korzystnej wielkości wskaźnika LtV (*Loan to Value*) – jest to wskaźnik określający stosunek wysokości udzielanego kredytu do wartości zabezpieczeń spłaty tego zobowiązania. W literaturze bankowości często zwraca się uwagę na wysoką istotność tego wskaźnika w ocenie relacji bank – klient w przypadku kredytów hipotecznych.⁸⁶

Realizacja wyżej wymienionych celów długookresowych oraz innych celów z tej grupy jest istotna dla każdego banku niezależnie od stanu i sytuacji w jakiej się aktualnie znajduje, ponieważ stanowią one w większości o istocie banku jako podmiotu rynkowego.

1.2.2. Cele jakościowe

Jakościowe cele banku, podobnie jak ilościowe, można podzielić na pożądane w krótkim bądź w długim okresie. Są one trudniejsze, bądź nawet niemożliwe, do ujęcia w ramy liczbowe, a ich weryfikacja wymaga często skomplikowanych analiz z zakresu badań marketingowych i socjologicznych oraz analizy danych statystycznych. Banki określają swoje cele jakościowe w politykach jakości, uchwałach, raportach rocznych oraz innych dokumentach wewnętrznych. Są one, podobnie jak cele ilościowe, uzależnione od aktualnej sytuacji, w jakiej znajduje się bank, zarówno ze względu na uwarunkowania zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Cele jakościowe również znajdują się w strukturze drzewa realizacji celu głównego, tak więc wpływają pośrednio na jego realizację, a siła tego wpływu jest zależna od jakości danego czynnika obejmowanego przez cel.

⁸⁶ Meluch B., *Finansowanie portfela kredytów hipotecznych listem zastawnym przez banki uniwersalne*, w: Szelałowska A. (red.), *Współczesna bankowość hipoteczna*, CeDeWu, Warszawa 2010, s. 147.

1.2.2.1. Cele jakościowe krótkookresowe

Krótkookresowe cele jakościowe w banku powinny być traktowane na równi z celami ilościowymi, pomimo, że ich charakter utrudnia wyrażenie stopnia ich realizacji w wartościach wymiernych. Składają się one na realizację celów długookresowych zarówno o charakterze jakościowym jak i ilościowym. Mogą zostać sformułowane następująco (w kolejności ważności):

C1 – Zadowolenie klienta z bieżącej obsługi w banku – cel jest jednym z celów krótkookresowych, który w dłuższym okresie może zaowocować zbudowaniem więzi z klientem oraz uzyskaniem jego lojalności na pożądanym poziomie, może być realizowany bardzo różnymi środkami i przy zastosowaniu różnych technik.

C2 – Zdobywanie nowych klientów – poszerzenie rodziny klientów – dążenie do tego celu jest szczególnie istotne dla banków nowopowstających lub wchodzących na nowy rynek, należy pamiętać, że zdobycie nowego klienta bywa nawet pięciokrotnie „droższe” od utrzymania starego, więc nie zawsze realizacja tego celu musi być nadrzędna.

C3 – Usprawnienie pracy *front office* – cel ten wiąże się z reorganizacją pracy działów bezpośrednio stykających się z klientem, w długim okresie może skutkować m.in. zwiększeniem efektywności pracy i motywacji pracowników.

C4 – Usprawnienie pracy *back office* – cel ten wiąże się z reorganizacją pracy wewnętrznych działów banku, powiązany jest bezpośrednio z reorganizacją *front office* i zmierza do optymalizacji efektów pracy obu sfer oraz do polepszenia przepływu informacji w całym banku.

C5 – Klarowny podział klientów na grupy docelowe – odpowiednia segmentacja klientów pozwoli na efektywne zaadresowanie kampanii promocyjnych oraz informacji o produktach.

C6 – Poprawa nadzoru nad przepływem dokumentów – cel ten wiąże się z efektywnością komunikacji i przepływu danych w całym banku, można go realizować przy zastosowaniu nowoczesnych technologii teleinformatycznych.

C7 – Poszerzenie wiedzy o trendach panujących na rynku – cel ten można realizować na różne sposoby, informację o rynku można czerpać nawet dzięki lojalnym klientom związanym z bankiem, wiedza ta jest niezbędna dla utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej; przewaga konkurencyjna pozwala zaś na utrzymanie się na rynku i osiągnięcie sukcesu w warunkach silnej presji konkurencyjnej.⁸⁷

Istnieje wiele innych celów krótkookresowych istotnych dla banku, jednakże wymienione powyżej są, według autorki, istotne z punktu widzenia rozważanego problemu. Przy realizacji tych celów istotne staje się spojrzenie na związane z nimi problemy w długim okresie czasu. Może to znacząco wpłynąć chociażby

⁸⁷ Sobczyk G. (red.), *Zachowania podmiotów na rynku w warunkach konkurencji. Aspekty marketingowe.*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006, s. 7.

na ich gradację. Oczywiście najistotniejsza jest tu indywidualna polityka i strategia banku.

1.2.2.2. Cele jakościowe długookresowe

Cele długookresowe można zaliczyć do celów strategicznych. Są one realizowane poprzez liczne cele cząstkowe. Uogólniając, można je przedstawić następująco (w kolejności ważności):

D1 – Minimalizacja ryzyka – ryzyko działalności bankowej może być minimalizowane oraz kontrolowane poprzez realizację zarówno ilościowych, jak i jakościowych celów cząstkowych działalności banku. Przykładowo, z punktu widzenia niniejszej monografii, istotne jest zarządzanie ryzykiem kredytowym, w sprawie którego powstała *Rekomendacja S* dotycząca dobrych praktyk w zakresie ekspozycji kredytowych zabezpieczonych hipotecznie. Dokument ten wskazuje m.in., że "polityka kredytowa banków powinna być wypadkową regulacji i limitów ustalonych przez władze nadzorcze oraz wewnątrzbankowych standardów."⁸⁸

D2 – Podtrzymywanie wartości marki na wysokim poziomie, bądź jego podwyższenie – cel ten jest bardzo istotny dla banku komercyjnego, ponieważ obecnie wartość marki uważana jest za jedną z najcenniejszych części aktywów niematerialnych. Ma ona dużą zdolność do tworzenia wartości banku.⁸⁹

D3 – Utrzymanie dużej grupy zyskownych klientów – realizacja tego celu wiąże się z poszerzeniem grupy klientów stałych, którzy są lojalni wobec banku, rentowni i otwarci na budowanie trwałych, długoletnich więzi.

D4 – Utrzymanie wysokiej jakości i efektywności procesów obsługi klienta – na realizację tego celu składają się liczne cele cząstkowe ukierunkowane na poprawę jakości obsługi klienta. Ważne jest ciągłe monitorowanie i ewentualnie odpowiednie modyfikowanie tego procesu. Cel ten wpływa na uzyskanie zadowolenia klienta, które powoli zaczyna stawać się nadrzędnym celem działalności banku, bezpośrednio wpływającym na realizację celu głównego.

D5 – Efektywny przepływ informacji – w obecnych czasach cel ten staje się niezwykle istotny, ponieważ ilość informacji docierająca do organizacji jest ogromna i konieczne staje się zastosowanie odpowiedniego systemu, który ją uporządkuje i przefiltruje tak, aby stała się przydatna.

D6 – Doskonalenie systemu zarządzania jakością – cel ten jest niejako wymuszany w bankach przez coraz bardziej zwiększającą się i agresywną konkurencję na rynku usług finansowych oraz konieczność zaangażowania coraz większych środków w utrzymanie pożądanego udziału w rynku.

⁸⁸ *Rekomendacja S dotycząca dobrych praktyk w zakresie ekspozycji kredytowych zabezpieczonych hipotecznie*, Komisja Nadzoru Bankowego, Warszawa 2006 r., s. 2.

⁸⁹ Matys E., Sawicki M., *Wycena wartości marki*, CEO Magazyn Top Menedżerów, październik 2008.

Tabela 1. Cele ekonomiczne działalności banku komercyjnego w podziale zastosowanym w monografii

	cele krótkookresowe	cele długookresowe
cele ilościowe	A1 – Utrzymanie pożądanej wartości współczynnika wypłacalności	B1 – Otrzymanie zysku netto w wysokości pozwalającej wypłacić akcjonariuszom odpowiednie dywidendy (tworzenie wartości dla akcjonariuszy)
	A2 – Uzyskanie korzystnych wartości wskaźników rentowności	B2 – Utrzymanie rentowności banku gwarantującej jego wypłacalność
	A3 – Minimalizacja kwoty aktywów obciążonych ryzykiem	B3 – Realizacja oczekiwanego poziomu dochodów
	A4 – Zwiększenie zysku na <i>spreadzie</i>	B4 – Realizacja oczekiwanego poziomu kosztów
	A5 – Optymalizacja kosztów działań związanych z klientem	B5 – Korzystny poziom ROE, ROA i ROI
	A6 – Poprawa poziomu i struktury obrotów bieżących	B6 – Korzystna struktura aktywów i pasywów
		B7 – Zmniejszenie wartości kredytów zagrożonych
		B8 – Utrzymanie korzystnej wielkości wskaźnika LtV (<i>Loan to Value</i>)
cele jakościowe	C1 – Zadowolenie klienta z bieżącej obsługi w banku	D1 – Minimalizacja ryzyka
	C2 – Zdobywanie nowych klientów	D2 – Podtrzymywanie wartości marki na wysokim poziomie, bądź jego podwyższenie
	C3 – Usprawnienie pracy <i>front office</i>	D3 – Utrzymanie dużej grupy zyskownych klientów
	C4 – Usprawnienie pracy <i>back office</i>	D4 – Utrzymanie wysokiej jakości i efektywności procesów obsługi klienta
	C5 – Klarowny podział klientów na grupy docelowe	D5 – Efektywny przepływ informacji
	C6 – Poprawa nadzoru nad przepływem dokumentów	D6 – Doskonalenie systemu zarządzania jakością
	C7 – Poszerzenie wiedzy o trendach panujących na rynku	D7 – Poprawa motywacji i zadowolenia pracowników

Źródło: opracowanie własne.

D7 – Poprawa motywacji i zadowolenia pracowników – realizacja tego celu wiąże się bezpośrednio z pracą *front* i *back office* i z ewentualną reorganizacją tych działów.

Realizacja wyżej wymienionych celów jest zazwyczaj determinowana sytuacją, w jakiej aktualnie znajduje się dany bank zarówno ze względu na mikro- jak i makro- uwarunkowania jego działalności.

Poniżej została zamieszczona tabela 1, w której wymienione są wszystkie cele ekonomiczne działalności banku komercyjnego rozpatrywane w ramach niniejszej książki.

Podsumowanie rozdziału

Niniejszy rozdział jest rozdziałem teoretycznym, opartym na przeglądzie literatury polskiej oraz zagranicznej związanej z omawianym tematem a w szczególności z bankowością komercyjną. W oparciu o tą literaturę:

- scharakteryzowano istotę działalności bankowej i jej uwarunkowania (w podziale na zewnętrzne i wewnętrzne);
- omówiono kolejno cele działalności banku komercyjnego w podziale na cele ilościowe i jakościowe (zarówno krótko- jak i długookresowe).

Odniesiono się w tym rozdziale do koncepcji banku jako przedsiębiorstwa w kontekście celów ekonomicznych działalności na rynku. Omówiono ryzyko, jako jeden z najistotniejszych czynników wpływających na bank. Wobec faktów i wniosków płynących z rozważań zawartych w niniejszym rozdziale można zaryzykować twierdzenie, że bank opiera swoje cele na wartości klienta, oczywiście na zapominając o swoim celu nadrzędnym jakim jest wygenerowanie zysku.

2. Kredyty hipoteczne w polskim systemie bankowym

Kredytowanie hipoteczne w Polsce sięga swoimi korzeniami aż do XII wieku, kiedy to ustanowiono hipotekę ziemską. Zasada jawności obciążeń hipotecznych została potwierdzona w „Statutach piotrkowskich” z 1496 roku⁹⁰. Początkowo kredyty pod zastaw ziemi i nieruchomości były udzielane przez wyspecjalizowane towarzystwa kredytowe. Pierwszy polski bank hipoteczny powstał w 1867 roku we Lwowie. W latach międzywojennych banki hipoteczne w Polsce działały w oparciu o Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej o prawie bankowym, definiującym banki hipoteczne jako przedsiębiorstwa bankowe, które udzielały kredytów na hipotekę i wydawały listy zastawne.⁹¹ Po zlikwidowaniu banków hipotecznych (w 1948 roku) dekretemi o zasadach i trybie likwidacji niektórych instytucji kredytu długoterminowego⁹² dopiero „Ustawa o listach zastawnych i bankach hipotecznych z dnia 29 sierpnia 1997⁹³” roku przywróciła ich działalność. Jednakże większość kredytów hipotecznych była i jest nadal udzielana przez tzw. banki uniwersalne.

Wraz z rosnącym zapotrzebowaniem na kredyty hipoteczne pojawiało się prawodawstwo, które regulowało działalność tego rynku. Przykładami odpowiednich ustaw mogą być:

- *Ustawa o listach zastawnych i bankach hipotecznych z dnia 29 sierpnia 1997 r.* (Dz. U. nr. 140 poz. 940 ze zm.);
- *Ustawa o niektórych formach popierania budownictwa mieszkaniowego oraz o zmianie niektórych ustaw z dnia 4 listopada 1999 r.* (Dz. U. z 1999 r. nr 108 poz. 1226);
- *Ustawa o zmianie ustawy o listach zastawnych i bankach hipotecznych oraz zmianę niektórych innych ustaw z dnia 5 lipca 2002 r.* (Dz. U. z 2002 r. nr 126 poz. 1070 ze zm.);
- *Ustawa o finansowym wsparciu rodzin w nabywaniu własnego mieszkania z dnia 8 września 2006 r.* (Dz. U. z 2006 r. nr 183, poz. 1354 ze zm.);
- *Rozporządzenie Ministra Budownictwa w sprawie ogólnych warunków umów dotyczących dopłat do oprocentowania kredytów preferencyjnych oraz zakresu okresowych informacji o udzielanych dopłatach z dnia 23 listopada 2006 r.* (Dz. U. z 2006 r. nr 221 poz. 1617 i 1618).

Dodatkowo rynek kredytów hipotecznych w Polsce jest regulowany poprzez ustawę z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe – Dz. U. z 2002 r. nr 72, poz.

⁹⁰ Gąsowska A., *Bankowość hipoteczna*, Poltext, Warszawa 2000, s. 119.

⁹¹ *Rozporządzenia Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 17 marca 1928 r. o prawie bankowym* (Dz. U. nr 34, poz. 321, art. 68).

⁹² *Dekret z dnia 25 października 1948 r. o zasadach i trybie likwidacji niektórych instytucji kredytu długoterminowego* (Dz. U. nr 52 poz. 411).

⁹³ *Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o listach zastawnych i bankach hipotecznych* (Dz. U. nr 140 poz. 940 ze zm.).

665 oraz ustawę z dnia 27 maja 2004 r. o funduszach inwestycyjnych – Dz. U. z 2004 r. nr 146, poz. 1546. Ponadto Komisja Nadzoru Bankowego wydała rekomendacje, które miały na celu bieżącą regulację praktycznych aspektów działalności banków komercyjnych (m.in. Rekomendację S z 2006 roku dotyczącą dobrych praktyk w zakresie ekspozycji kredytowych zabezpieczonych hipotecznie). W Rekomendacji S pojawia się m.in. zapis mówiący o tym, że bank powinien posiadać odpowiednie procedury pozwalające na podjęcie szybkich środków zaradczych na wypadek zajścia nieprzewidzianych zdarzeń skutkujących spadkiem wartości nieruchomości stanowiących zabezpieczenie ekspozycji kredytowych banku.⁹⁴ Nie bez znaczenia w prawodawstwie określającym rynek kredytów hipotecznych pozostaje „Zielona Księga w sprawie kredytu hipotecznego w Unii Europejskiej”⁹⁵ wprowadzona w czerwcu 2005 roku. Zajmuje się ona czterema głównymi obszarami kredytowania hipotecznego: ochroną konsumenta, zagadnieniami prawnymi, zabezpieczeniami i finansowaniem. Księga ta jest odpowiedzią na zidentyfikowane bariery integracji unijnych kredytów hipotecznych.

Bankowość hipoteczna jest postrzegana zazwyczaj jako działalność bankowa związana wyłącznie z udzielaniem kredytów hipotecznych, jednakże pełna jej definicja obejmuje szereg usług dodatkowych takich jak emisja listów zastawnych i obligacji, czy wycena nieruchomości i usługi kustodialne.⁹⁶

Kredyt hipoteczny bywa rozmaicie definiowany w różnych źródłach. Polskie banki określają go przeważnie poprzez cel na jaki jest przeznaczony, czyli hipotecznym jest nazywany kredyt, który pozwala na „zaspokojenie potrzeb mieszkaniowych w drodze zakupu bądź remontu mieszkania, adaptacji lokali użytkowych na cele mieszkalne, dopłaty związanej z zamianą domu lub mieszkania, a także uzupełnienie wkładu budowlanego w spółdzielni mieszkaniowej lub firmie deweloperskiej.”⁹⁷

Niektórzy teoretycy skupiają się wyłącznie na słowie „hipoteczny” i formułują definicję opierając się na pojęciu hipoteki, czyli prawnej formy zabezpieczenia kredytu. Inni teoretycy podchodzą do definicji kredytu hipotecznego poprzez jego charakterystyczne cechy, takie jak długi okres spłaty, czy powiązanie przedmiotu kredytu z przedmiotem zabezpieczenia.⁹⁸ Zgodnie

⁹⁴ Szelągowska A., (red.), *Współczesna bankowości hipoteczna*, CeDeWu.pl, Warszawa 2010, s.27.

⁹⁵ Zob.: *Zielona Księga w sprawie kredytu hipotecznego w Unii Europejskiej*, <http://www.mf.gov.pl/dokument.php?const=1&dzial=446&id=45758&PortalMF=5ad5bb856d1cb6fccdf62e7ed440bceb> (pobrano 12.02.2008 r.).

⁹⁶ Bogacka – Kisiel E. (red.), *Usługi i procedury bankowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 37, 494.

⁹⁷ *Rodzaje kredytów*, http://serwisfinansowy.net/index.php?option=com_content&view=article&id=29&Itemid=68 (pobrano 12.02.2008 r.).

⁹⁸ Rzepka K., *Kredytowanie budownictwa mieszkaniowego w 1993r. Kredyt hipoteczny w Polsce. Doświadczenia i perspektywy*, Fundacja Na Rzecz Kredytu Hipotecznego, Warszawa 1995, s.42

z definicją zawartą w „Rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 10 grudnia 2003 r. w sprawie zasad tworzenia rezerw na ryzyko związane z działalnością banków” kredyt hipoteczny to „...ekspozycja kredytowa wobec osoby fizycznej (na cele niezwiązane z prowadzeniem działalności gospodarczej) zabezpieczona hipoteką na nieruchomości mieszkalnej.”⁹⁹ Często teoretycy skupiają się na hipotecznym charakterze zobowiązania i definiują kredyt hipoteczny tylko przez ten pryzmat, jednakże wydaje się, że jest to niepełne podejście do problemu. Słownikowa definicja kredytu hipotecznego brzmi: „kredyt hipoteczny jest tradycyjną nazwą kredytów średnio- i długoterminowych, udzielanych na inwestycje budowlane, rolne itp., a ich istotną cechą jest hipoteczne zabezpieczenie kredytu, które wiąże gwarancję spłaty z określoną nieruchomością (hipoteka).”¹⁰⁰ Tak więc, mimo mnogości definicji, można jednoznacznie powiedzieć, że charakter kredytu hipotecznego jest rozumiany raczej jednoznacznie.

Polski rynek kredytów hipotecznych charakteryzuje się dużą dynamiką rozwoju, zarówno jeśli chodzi o ilość podmiotów, jak i o wartość tego rynku. Napędzają go takie determinanty jak:¹⁰¹

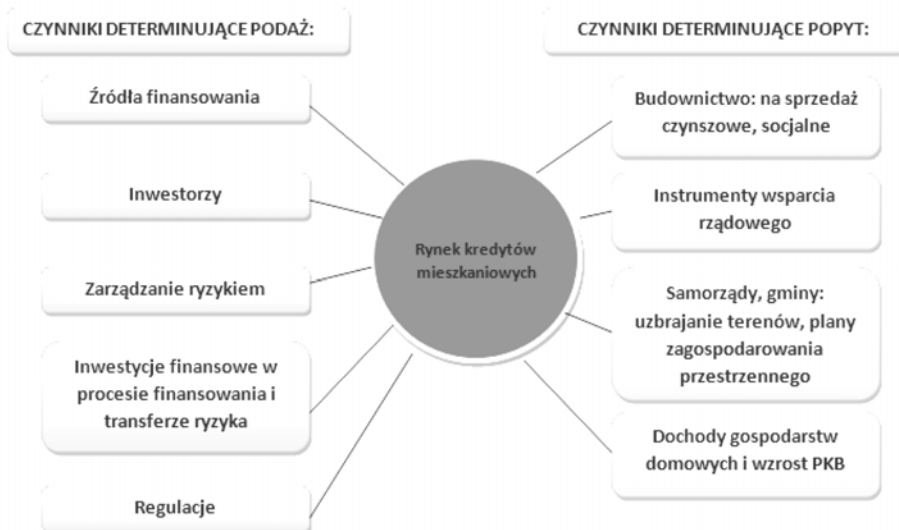
- potrzeby mieszkaniowe związane z rosnącą dynamiką popytu,
- potrzeby mieszkaniowe związane z restrukturyzacją gospodarki,
- duży udział prywatnych mieszkań w strukturze zasobu,
- duże potrzeby remontowe,
- rozwój systemu ubezpieczeń przejmującego część ryzyka kredytowego.

Na specyfikę rynku kredytów hipotecznych wpływają właściwie dwie grupy czynników: determinujące popyt i determinujące podaż (rysunek 5). Czynniki te wpływają na decyzje podejmowane w banku i na ogólną strategię działania. Bank generalnie dąży do wzrostu podaży i popytu. Bezpośrednio z klientami zaciągającymi kredyty hipoteczne są związane czynniki determinujące popyt. Przykładowo instrumentem wsparcia rządowego na tym rynku jest program „rodzina na swoim” opisany szerzej w kolejnej części monografii.

⁹⁹ *Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 10 grudnia 2003 r. w sprawie zasad tworzenia rezerw na ryzyko związane z działalnością banków*, (Dz. U. z 2003 r. Nr 218 poz. 2147, § 1 pkt. 6).

¹⁰⁰ Krzyżkiewicz Z. (red.), Jaworski W.L., Puławski M., Walkiewicz R., *Leksykon bankowo – giełdowy*, Poltext, Warszawa 2006, s.233.

¹⁰¹ Szelaągowska A., *Rynek usług bankowości hipotecznej*, w: Węclawski J., *Bankowość*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej, Lublin 2006, s. 308.



Rysunek 5. Czynniki podaży – popytowe kształtujące rynek kredytów hipotecznych [źródło: Krysiak Z., *Finansowanie nieruchomości zawsze opłacalne*, Horyzonty Bankowości 2010, Raport specjalny czasopisma Bank, maj 2010, s.26.]

2.1. Specyfika rynku kredytów hipotecznych na rynku finansowym w świetle badań literaturowych

Termin **hipoteki** jest powszechnie używany i przeważnie jednoznacznie rozumiany. Można powiedzieć, że na upowszechnienie tego terminu wpłynęło upowszechnienie pożyczek hipotecznych. Aby odkryć źródło tego terminu, należy sięgnąć do jego pierwotnego znaczenia. Na początku oznaczało ono jedynie przekazanie ziemi, za którą kupujący płacił raty bez odsetek. Czasami tego typu umowy zawierały dodatkowe ograniczenia, ale było to rzadkością. Takie rozwiązanie było niewygodne dla sprzedającego. Zaczęto tworzyć prawodawstwo mające na celu ochronę interesów sprzedającego, ale także regulację zagadnień dotyczących hipoteki. Przykładowo w Wielkiej Brytanii był to *The Law of Property Act* z 1925 roku, na którym oparte jest współczesne prawo dotyczące nieruchomości w Wielkiej Brytanii.¹⁰²

Na genezę hipoteki można spojrzeć przez pryzmat słowotwórstwa, które przez wieki dookreślało pewne zjawisko ekonomiczne. Słowo „hipoteka” pochodzi od greckiego *hypotheca*, gdzie używano go na określenie zastawu umownego. Najwyraźniej więc, już w czasach starożytnych istniały ekonomiczne zależności, do określenia których niezbędne było pojęcie hipoteki. W prawie rzymskim pojawia się instytucja hipoteki, jako zabezpieczenia

¹⁰² Kopyra J., *Prawa do nieruchomości w angielskim Land Law (charakterystyka wybranych instytucji)*, Prawo Unii Europejskiej Nr 9/2004, s. 43.

wierzytelności. Przedmiot obciążony hipoteką zostawał w dyspozycji dłużnika, a wierzyciel mógł zaspokoić swoje żądania przez sprzedaż danego przedmiotu, gdy dłużnik nie uregulował długu na czas.

Z kolei w języku angielskim hipoteka określana jest pochodzącym z tak zwanego *Middle English* słowem *mortgage*. Pochodzi ono z kolei od starofrancuskiego *mort* – śmierć i *gage* – zastaw. Tłumaczone to było, m.in. przez wybitnego prawnika Sir E. Coke'a (1552 – 1634) tym, że gdy dłużnik nie spłacił długu, ziemia bądź zastawiony przedmiot, były mu odbierane na zawsze, czyli do śmierci. Również źródło słowa kredyt, które wywodzi się od łacińskiego słowa *credere*, czyli wierzyć.¹⁰³ Źródłostów ten odnosi się do wzajemnej relacji kredytobiorca – kredytodawca.

Hipoteka w prawie polskim definiowana jest między innymi poprzez „Ustawę o księgach wieczystych i hipotece” w następujący sposób: „W celu zabezpieczenia oznaczonej wierzytelności można nieruchomości obciążyć prawem, na mocy którego wierzyciel może dochodzić zaspokojenia z nieruchomości bez względu na to, czyją stała się własnością, i z pierwszeństwem przed wierzycielami osobistymi właściciela nieruchomości (hipoteka).”¹⁰⁴

Jedna z definicji podaje, że hipoteka „...jest ograniczonym prawem rzeczowym obciążającym nieruchomości w celu zabezpieczenia oznaczonej wierzytelności. Na mocy hipoteki wierzyciel może dochodzić zaspokojenia z nieruchomości bez względu na to, kto jest właścicielem w czasie realizacji uprawnienia, z pierwszeństwem przed wierzycielami osobistymi właściciela nieruchomości.”¹⁰⁵ W ramach omawiania hipoteki pojawiają się, m.in. pojęcie właściciela nieruchomości, który jest określany poprzez prawa, które mu przysługują: „Właściciel nieruchomości obciążonej hipoteką ma prawo z niej korzystać oraz nią rozporządzać. Hipoteka jest prawem akcesoryjnym, związanym z daną wierzytelnością. Nie może ona być przeniesiona bez wierzytelności, którą zabezpiecza.”¹⁰⁶

Narodowy Bank Polski definiuje ekspozycje hipoteczne mieszkaniowe jako „kredyty mieszkaniowe osób fizycznych zabezpieczone hipoteką powstałą na

- a) nieruchomości,
- b) użytkowaniu wieczystym,
- c) własnościowym spółdzielczym prawie do lokalu mieszkalnego,
- d) spółdzielczym prawie do lokalu użytkowego,

¹⁰³ Emerling I., *Działalność kredytowa banku komercyjnego*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2008, s. 18.

¹⁰⁴ *Ustawa o księgach wieczystych i hipotece* z dnia 6 lipca 1982 r. (Dz.U. 1982 r. Nr 19 poz. 147ze zm.) art. 65 pkt. 1.

¹⁰⁵ Dmowski A., Sarnowski J., Prokopowicz D., *Podstawy finansów i bankowości*, Difin, Warszawa 2005, str. 238 i Flejterski S., Świecka B., *Elementy finansów i bankowości*, CeDeWu, Warszawa 2006, s. 260.

¹⁰⁶ Szczurek Z., *Prawo cywilne. Podręcznik dla studentów administracji.*, Wyd. I, Wydawnictwo Prawnicze LEX, Sopot 1999, s. 175.

- e) prawie do domu jednorodzinnego w spółdzielni mieszkaniowej,
- f) prawie do lokalu mieszkalnego w domu budowanym przez spółdzielnię mieszkaniową w celu przeniesienia jej własności na członka; pod warunkiem, że zabezpieczenia te ustanowione są na nieruchomości mieszkalnej.”¹⁰⁷

Hipoteka nie jest sama w sobie bytem prawnym. Istnieje tylko do momentu istnienia wierzytelności. Oczywiście powstaniu hipoteki, na skutek odpowiedniej umowy lub orzeczenia sądu, towarzyszy wpis do odpowiedniego rozdziału księgi wieczystej.

Na ukształtowanie się światowego rynku kredytów hipotecznych w dużej mierze wpłynął kryzys gospodarczy lat 30.¹⁰⁸ Kryzys ten datuje się na lata 1929 – 1933 na Zachodzie Europy i w USA oraz na lata 1930 – 1935 w Polsce. Aby zapobiec dalszej degradacji gospodarki, prezydent USA F. D. Roosevelt rozpoczął w 1933 program naprawczy, który przyniósł pozytywne skutki już po kilku latach.

Aktualnie na rozwój rynku kredytów hipotecznych wpływa również współczesny kryzys finansowy. W latach 90. XX wieku w wielu krajach banki, chcąc zwiększyć swoją konkurencyjność, szeroko reklamowały kredyty hipoteczne bez konieczności udokumentowania dochodów. W krótkim czasie doprowadziło to do wzrostu wolumenu kredytów niespłacanych przez klientów w USA oraz w wielu krajach europejskich. Banki zabezpieczały się i niejednokrotnie ratowały się tymczasowo z pomocą omówionej w punkcie 2.4. sekurytyzacji.

Liberalna polityka udzielania kredytów hipotecznych w Stanach Zjednoczonych osiągnęła swoje apogeum w 2001 roku, kiedy to bazowe stopy procentowe zostały obniżone przez System Rezerwy Federalnej (FED) do poziomu 0 – 0,25%, który był najniższy od II wojny światowej. Spowodowało to boom w budownictwie, który był podsycany jeszcze korzystnymi warunkami kredytowania opartymi na zmiennej stopie procentowej. Jednakże, to z pozoru intratne rozwiązanie, wprowadziło licznych kredytobiorców w kolejną pułapkę kredytową. Koszty kredytu zaciągniętego na takich warunkach były niższe tylko przez pierwsze 2 – 3 lata kredytowania, później oprocentowanie niestety rosło. Jednakże klienci nie byli tego niejednokrotnie świadomi. Instytucje kredytowe zachęcały do korzystania ze zmiennego oprocentowania i w 2005 roku takie kredyty stanowiły już 35% całkowitej wartości kredytów hipotecznych.¹⁰⁹ Następował lawinowy wzrost zadłużenia podmiotów gospodarczych, a w szczególności gospodarstw domowych. Uważano, że skoro ceny

¹⁰⁷ Instrukcja do raportu wskaźników ekonomiczno - finansowych banku na tle grupy rówieśniczej, Narodowy Bank Polski, Centralny Inspektorat Nadzoru Bankowego, http://www.knf.gov.pl/Images/000_Wstep_2005_tcm20-4593.pdf, s. 11 (pobrano 12.1.2009 r.).

¹⁰⁸ Bojanowska A., *Historyczne uwarunkowania światowego rozwoju bankowości hipotecznej*, w: Szelągowska A. (red.), *Współczesna bankowość hipoteczna*, CeDeWu, Warszawa 2010, s.18.

¹⁰⁹ Baker D., *The housing bubble and the financial crisis*, Real – World Economic Review, Issue No. 46, 2008, s. 76.

nieruchomości ciągle rosną, zabezpieczenie kredytów hipoteką będzie zawsze bardzo stabilne i zyskowne. Kredyt hipoteczny mógł uzyskać właściwie każdy. Powstała grupa kredytobiorców żartobliwie nazwana *ninja* (*no income, no job, no assets*), czyli klientom bez dochodów, bez pracy a nawet bez zabezpieczenia, gdyż jako zabezpieczenie traktowano przyszły oczekiwany wzrost wartości nieruchomości. Rozrastał się rynek kredytów *subprime*. Zaciąganie kredytów hipotecznych stało się swego rodzaju modą w Stanach Zjednoczonych. Pod koniec 2005 roku wartość kredytów hipotecznych osiągnęła 69,4% PKB USA na rok 2005.¹¹⁰ Statystyki rynku kredytów hipotecznych w latach 2001 – 2006 (tabela 2) wskazują na szybki wzrost wartości tego rynku.

Tabela 2. Statystyki rynku kredytów hipotecznych w USA z lat 2001 – 2006

Rok	Całkowita wartość udzielonych kredytów hipotecznych (mld \$)	Wartość kredytów hipotecznych <i>subprime</i> (mld \$)	Udział kredytów <i>subprime</i> w całym rynku (%)	Udział kredytów <i>subprime</i>, które podlegały sekurytyzacji (%)
2001	2215	190	8,6	50,4
2002	2885	231	8	52,7
2003	3945	335	8,5	60,5
2004	2920	540	18,5	74,3
2005	3120	625	20	81,2
2006	2980	600	20,1	80,5

Źródło: Inside Mortgage Finance, *The 2007 Mortgage Market Statistical Annual*, Top Subprime Mortgage Market Players & Key Data, 2006.

Z danych przedstawionych w tabeli 2 wynika, że w USA w latach 2001 – 2005 zaobserwowano wyraźny wzrost wartości kredytów hipotecznych (z 190 mld \$ do 625 mld \$, czyli o prawie 330%). Przy czym rósł również udział kredytów *subprime*, które podlegały sekurytyzacji (od 50,4% do 81,2%). Lekką tendencję spadkową zauważa się w roku 2006. Niemniej statystyki wskazują nie tylko na wyjątkowo dużą dynamikę rynku kredytów hipotecznych w USA, ale także na tendencje do nadmiernego zadłużania się i zwiększającego się ryzyka na tym rynku.

Skutkiem wyżej opisanej sytuacji, był kryzys finansowy z 2008 roku, który porównywano pod względem siły oddziaływania na system finansowy do

¹¹⁰ Kasperkiewicz W., *Obecny kryzys finansowy – przyczyny i terapia*, w: Bednarczyk J.L., Bukowski S.I., Misala J. (red.), *Współczesny kryzys gospodarczy. Przyczyny – przebieg – skutki*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 35.

Wielkiego Kryzysu z lat 30. Na kryzys roku 2008 wpłynęło wiele wydarzeń z życia gospodarczego¹¹¹. Konsekwencje poszczególnych wydarzeń zostały opisane w samej tabeli, tak więc nie wymagają szerszego opisu. Kryzys, zapoczątkowany w Stanach Zjednoczonych, w szybkim tempie dotarł na rynki europejskie nie oszczędzając przy tym Polski. Ukazanie tych zdarzeń jest istotne z punktu widzenia niniejszej książki, gdyż część z nich bezpośrednio dotyka rynku nieruchomości oraz kredytów hipotecznych. Mogą one ukazać mechanizmy rządzące tym rynkiem niewykrywalne bez zaistnienia sytuacji kryzysowej oraz wskazać ewentualne kierunki zmian, jakie mogą albo powinny zajść.

Specyfika kredytów hipotecznych, od których zaczął się wyżej opisany kryzys, na polskim rynku odnosi się do stosunkowo długiego „cyklu życia” tych produktów bankowych. Praktycy bankowi, tacy jak główny ekonomista Biura Informacji Kredytowej – A. Topiński, zauważają pewną prawidłowość: „długoterminowe kredyty zaczynają się psuć w 4 do 5 lat po udzieleniu (...)Obrazowo mówiąc, po 30 latach spłat portfel trzydziestoletnich kredytów wykazujących zaległe salda musi wynosić 100%. Nawet jeśli zaległości dotyczą znikomej części kredytów...”¹¹² Wobec powyższego faktu wielu praktyków oraz teoretyków bankowości zwraca uwagę, że klienci powinni być w procesie kredytowania skrupulatnie monitorowani przez banki. W ostatnich latach, kiedy polskie banki udzieliły ogromnej ilości kredytów hipotecznych, odpowiedzialność banków jest szczególnie istotna zarówno z punktu widzenia banku jak i klienta.

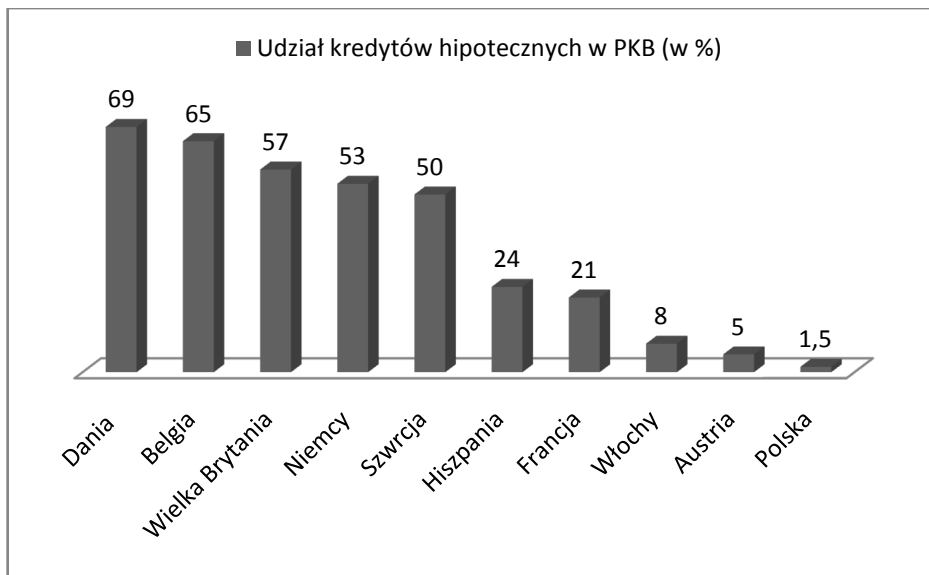
Polski rynek kredytów hipotecznych jest stosunkowo „młodym” rynkiem. Jeszcze w 2002 roku teoretycy bankowości byli zgodni co do tego, że „W Polsce rynek finansowania inwestycji mieszkaniowo – budowlanych jest słabo rozwinięty. Wciąż brakuje odpowiednich mechanizmów oraz instytucji, które mogłyby zapewnić dobre i skuteczne kredytowanie tego typu inwestycji.”¹¹³ Polska była jeszcze niedawno daleko za swoimi zachodnimi sąsiadami (wykres 1). Jednakże już nadchodziły zmiany, które doprowadziły do obserwowanego w latach 2004 – 2008 boomu na rynku kredytów hipotecznych. Dla polskiej gospodarki ma to szczególne znaczenie, gdyż całość nakładów na gospodarkę mieszkaniową w gospodarce narodowej wynosi ok. 8 – 20 %, a wraz ze wzrostem PKB ten udział na ogół rośnie.¹¹⁴ Dlatego finansowanie przez banki tego sektora gospodarki poprzez kredyty hipoteczne jest ważnym czynnikiem rozwoju gospodarki.

¹¹¹ Zob.: Szyszka A., *Behawioralne aspekty kryzysu finansowego*, Bank i Kredyt 2009, nr 4, s. 8 – 10.

¹¹² Maciejewski A., *Polakom rośnie zadłużenie*, Bank 2009, nr 3, s. 17.

¹¹³ Reksa Ł., *Barierę rozwoju banków hipotecznych i listów zastawnych w Polsce*, Bank i Kredyt 2002, nr 10, s. 37.

¹¹⁴ Łaszek J., *Rynek nieruchomości mieszkaniowych i jego specyfika jako czynniki determinujące ryzyko kredytowania hipotecznego*, NBP Materiały i Studia, Warszawa 2006, s. 11.



Wykres 1. Kredyty hipoteczne w krajach Zachodniej Europy i w Polsce (stan na 1998 r.) [źródło: opracowanie własne na podstawie Rekxa Ł., *Bariery rozwoju banków hipotecznych i listów zastawnych w Polsce*, Bank i Kredyt 2002, nr 10, s. 37.]

Wyraźnie daje się zauważyć, że kraje o wysokim rozwoju gospodarczym wykazują wysoki udział kredytów hipotecznych w PKB. Być może wiąże się to z większym poczuciem bezpieczeństwa obywateli tych krajów. Ponadto kultura kredytowa w krajach takich jak Dania, Belgia, czy Wielka Brytania była budowana o wiele dłużej niż w Polsce. Jeszcze do niedawna w Polsce panowało przekonanie, że lepiej żyć skromnie niż zadłużyć się, w jakikolwiek sposób. Tak wysokie i długoterminowe kredyty, jak hipoteczne, nie były brane w ogóle przez obywateli pod uwagę.

Wraz z przemianami społeczno-gospodarczymi jakie zaszły w Polsce w latach 90. XX wieku, wzrosła zamożność społeczeństwa oraz jego wymagania. Po 2000 roku zaczęli wchodzić w samodzielne życie Polacy urodzeni w wyżu demograficznym około 1980 roku. Spowodowało to wzrost zainteresowania posiadaniem własnego mieszkania bądź remontem już posiadanej nieruchomości. 1 stycznia 1998 r. weszła w życie ustawa o listach zastawnych i bankach hipotecznych z 29 sierpnia 1997 roku. Dała ona możliwość emitowania listów zastawnych przez banki hipoteczne. Ustawa ta po ok. 50. latach ponownie pozwoliła na tworzenie specjalistycznych instytucji – banków hipotecznych, zajmujących się udzielaniem kredytów hipotecznych. Rynek ten miał być finansowany przez emisję specyficznych instrumentów finansowych. Były to tzw. hipoteczne listy zastawne, które art. 3 pkt. 1 ustawy określa jako: „papier wartościowy imiennym lub na okaziciela, którego podstawę emisji

stanowią wierzycelności banku hipotecznego zabezpieczone hipotekami, w którym to liście bank hipoteczny zobowiązuje się wobec uprawnionego do spełnienia określonych świadczeń pieniężnych.”¹¹⁵

Dla klientów bardzo istotnym czynnikiem decydującym o wyborze kredytu w danym banku jest oprocentowanie kredytu. Zależy ono przede wszystkim od takich czynników jak:¹¹⁶

- polityka pieniężna banku centralnego,
- relacje pomiędzy popytem na pieniądź i jego podażą,
- stopa inflacji bieżącej i oczekiwanej,
- wahania stóp procentowych na rynku międzynarodowym,
- ryzyko kredytowe,
- okres zamrożenia środków kredytowych.

Na podstawie ustawy z dnia 8 września 2006 roku o finansowym wsparciu rodzin w nabywaniu własnego mieszkania (Dz. U. 2006 nr 183 poz. 1354 ze zm.) klienci pragnący zaciągnąć kredyt hipoteczny mogą ubiegać się o otrzymanie go w tzw. programie „**rodzina na swoim**.” Polega on na tym, że część należnych bankowi odsetek, w okresie pierwszych ośmiu lat spłaty pokrywana jest przez Skarb Państwa (dopłaty do oprocentowania realizowane są przez Bank Gospodarstwa Krajowego). Oczywiście program ten obwarowany jest licznymi warunkami, jakie muszą spełniać kredytobiorcy. Przykładowo skierowany jest on wyłącznie do małżeństw lub osób wychowujących samotnie co najmniej jedno dziecko, planujących zakup mieszkania w cenie za metr kwadratowy nie większej niż przewidziana w wykazie wskaźników dla programu „rodzina na swoim” na dany kwartał. W programie tym kredyty mogą być zaciągane w bankach i Spółdzielczych Kasach Oszczędnościowo – Kredytowych. Do programu przystąpiły największe polskie banki:¹¹⁷

- Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski SA,
- Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo – Kredytowe,
- Gospodarczy Bank Wielkopolski SA oraz zrzeszone Banki Spółdzielcze,
- Bank Polskiej Spółdzielczości SA oraz zrzeszone Banki Spółdzielcze,
- Bank Pocztowy SA,
- Bank Polska Kasa Opieki SA,
- Mazowiecki Bank Regionalny SA oraz zrzeszone Banki Spółdzielcze,
- Alior Bank SA,
- Dom Bank Hipoteczny Oddział GETIN Bank SA,

¹¹⁵ Ustawa o listach zastawnych i bankach hipotecznych z dnia 29 sierpnia 1997 r. (Dz.U. 2003 nr 99 poz. 919), art. 3 pkt. 1.

¹¹⁶ Masiukiewicz P., *Stopy procentowe w bankach*, Alteria Sp. z o.o., Warszawa 1994, s. 16 za Bednarczyk J.L., *Teoria i polityka stóp procentowych we współczesnej gospodarce*, Politechnika Radomska im. K. Pułaskiego Wydział Ekonomiczny, Radom 2007, s. 209.

¹¹⁷ Strona internetowa programu „rodzina na swoim”, <http://www.rodzinaswoim.pl/> (pobrano 10.12.2009 r.)

- Pekao Bank Hipoteczny SA,
- Bank BPH SA,
- Noble Bank SA,
- Euro Bank SA,
- Bank Zachodni WBK,
- Lukas Bank SA

Banki mogą zdobywać nowych klientów przez program „rodzina na swoim.” Ponadto otrzymują pewnego rodzaju gwarancję, że przynajmniej przez pierwsze lata ryzyko niespłacania kredytu będzie ograniczone przez gwarancję państwa. Program ten wspomaga rynek kredytów hipotecznych również w czasie kryzysu, kiedy to zainteresowanie tą formą pomocy państwa nie tylko nie zmalało, ale wręcz wzrosło. Skala zainteresowania tym programem jest następująca: od początku 2009 roku banki pośredniczące przyznały ponad 28,2 tys. kredytów w programie „rodzina na swoim” na kwotę ok. 4,9 mld zł. Natomiast łączna kwota udzielonych kredytów od chwili uruchomienia programu, tj. od stycznia 2007 roku, sięga 6,2 mld zł.¹¹⁸ Nie jest to jednak zbyt dużo w porównaniu do wszystkich udzielonych kredytów hipotecznych w Polsce.

Analizując temat związany z rynkiem kredytowym nie można pominąć tak istotnego zagadnienia, związanego z tym rynkiem, jakim są stopy procentowe. Przy niskich realnych stopach procentowych banki ograniczają akcję kredytową, chociaż popyt na kredyt rośnie.¹¹⁹ Wiąże się to z tym, że kredytowanie w takich warunkach jest bardzo opłacalne dla klientów, ale mniej korzystne dla banków.

W związku z sytuacją kryzysową zaistniałą w 2008 roku Komisja Nadzoru Finansowego zdecydowała się na wprowadzenie regulacji na rynku kredytów hipotecznych obniżających ryzyko kredytowe. Wynikiem tych prac jest m.in. wprowadzenie w 2010 roku *Rekomendacji T*, która eliminuje ryzyko związane z udzielaniem kredytów osobom, o których już w momencie udzielania kredytu wiadomo, że nie będą w stanie spłacać rat.¹²⁰ *Rekomendacja T* w zakresie zarządzania relacjami z klientami zaleca wprowadzenie m.in. następujących regulacji:¹²¹

¹¹⁸ Stefaniak P., *Duże zainteresowanie kredytami "Rodzina na swoim"*, Portal Gospodarczy Wirtualny Nowy Przemysł, artykuł z dnia 1.12.2009 r., http://finanse.wnp.pl/duze-zainteresowanie-kredytami-rodzina-na-swoim,95521_1_0_0.html (pobrano 10.01.2010 r.).

¹¹⁹ Bednarczyk J. L., *Teoria i polityka stóp procentowych we współczesnej gospodarce*, Politechnika Radomska im. K. Pułaskiego Wydział Ekonomiczny, Radom 2007, s. 212.

¹²⁰ Grzyb R., *Klienci coraz częściej niezadowoleni z banków*, Bankier.pl Polski Portal Finansowy, artykuł z dnia 08.12.2009 r., <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Klienci-coraz-czesciej-niezadowoleni-z-bankow-2060197.html> (pobrano 08.12.2009 r.).

¹²¹ Macierzyński M., Radomski Ł., *Rekomendacja T, czyli co konkretnie?*, Bankier.pl Polski Portal Finansowy, artykuł z dnia 18.12.2008 r., <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Rekomendacja-T-czyli-co-konkretnie-1880552.html> (pobrano 21.01.2009 r.).

- przed zawarciem umowy bank powinien dostarczyć klientowi w formie pisemnej wszelkich informacji istotnych dla oceny ryzyka i kosztów związanych z kredytem;
- na prośbę klienta bank powinien udostępnić projekt umowy z wyprzedzeniem, zapewniając czas niezbędny do zapoznania się z umową i jej analizą;
- bank powinien regularnie informować klienta w formie pisemnej lub innej za zgodą klienta o wszelkich zmianach, które mają wpływ na warunki umowy kredytowej, w tym także na poziom obciążeń z tytułu spłaty rat;
- bank powinien zapewnić nieodpłatny dostęp do informacji o kursach walut, także w postaci odrębnego zestawienia o stosowanych przez bank *spreadach* walutowych;
- bank powinien umieścić w umowie o kredyt m.in. informacje o opłatach i innych kosztach związanych z udzieleniem kredytu, terminie i sposobie wykonywania uprawnień do odstąpienia od umowy przez kredytobiorcę, a przy kredytach w walucie obcej lub indeksowanych kursem waluty obcej dodatkowo m.in. informację dotyczące sposobów i terminów ustalania kursu wymiany walut, na podstawie którego, w szczególności, wyliczana jest kwota uruchamianego kredytu, jego transz i rat kapitałowo – odsetkowych oraz zasad przeliczania na walutę wypłaty i spłaty kredytu; iż zmiana kursu walutowego będzie miała wpływ na wartość ekspozycji kredytowej oraz wysokość rat kapitałowo – odsetkowych, a zmiana *spreadu* walutowego będzie miała wpływ na wyrażoną w złotych wysokość uruchamianego kredytu oraz rat kapitałowo – odsetkowych.

Umowa kredytowa, o której mowa w wielu punktach zaleceń *Rekomendacji T* jest określona przez polskie Prawo bankowe w artykule 69 pkt. 1 w następujący sposób: „Przez umowę kredytu bank zobowiązuje się oddać do dyspozycji kredytobiorcy na czas oznaczony w umowie kwotę środków pieniężnych z przeznaczeniem na ustalony cel, a kredytobiorca zobowiązuje się do korzystania z niej na warunkach określonych w umowie, zwrotu kwoty wykorzystanego kredytu wraz z odsetkami w oznaczonych terminach spłaty oraz zapłaty prowizji od udzielonego kredytu.”¹²² *Rekomendacja T* oraz dokumenty jej podobne mogą w znaczącym stopniu przyczynić się do uporządkowania polskiego rynku kredytów hipotecznych i pozwolić na uniknięcie konsekwencji późniejszego ryzyka zarówno dla banków jak i dla klientów.

¹²² *Prawo Bankowe* (tekst ujednolicony) ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo Bankowe (Dz. U. z 2002 r. nr 72, poz. 665), art. 69.

2.2. Specyfika klientów zaciągających kredyty hipoteczne na polskim rynku na podstawie analizy literaturowych

W ostatnich kilku dziesięcioleciach zauważalny jest ogólnoswiatowy trend zmian w zachowaniach klientów właściwie we wszystkich branżach. Według bankowców zmiany te spowodowały, że współczesny klient banku:¹²³

- jest lepiej wyedukowany,
- jest bardziej pewny siebie,
- z łatwością posługuje się językami obcymi co pozwala mu na wybór oferty banku spoza granic kraju,
- posługuje się nowoczesnymi mediami i zdobyczami techniki,
- jest bardziej wymagający.

Szerzej ujmuje to K. Mazurek – Łopacińska, według której współczesny klient charakteryzuje się następującymi cechami:¹²⁴

- w coraz większym stopniu przejawia strategiczne umiejętności zarządzania własnym budżetem;
- coraz częściej uczestniczy w różnych formach integracji międzyludzkiej, bardziej lub mniej zorientowanych na wymiary humanitarne życia społecznego narodowego i międzynarodowego;
- ma większą świadomość swoich praw i ma bardziej racjonalny stosunek do ofert rynkowych;
- ma wyraźną potrzebę nawiązywania więzi społecznych, które mają inny charakter niż w tradycyjnych wspólnotach i znajdują swój wyraz w powstawaniu grup przyjaciół, zakładaniu rodzin i innych związków zaspokajających potrzebę „odnalezienia” się w otoczeniu;
- staje się „wielokulturowy”, co wynika z globalizacji, a tym samym z życia w wielokulturowym otoczeniu;
- jest bardziej mobilny zarówno w przestrzeni, jak i w życiu społecznym, co sprzyja rozwojowi różnych form komunikacji społecznej.

Zmieniło się także podejście klientów do nowych technologii, klienci co raz częściej korzystają z nich w kontaktach z bankiem, co pomaga w minimalizacji kosztów działań.¹²⁵ Klient otwarty na nowe technologie, będzie również bardziej skłonny do tworzenia trwałej relacji z bankiem, gdyż będzie ona dla niego wygodniejsza.

Kontynuując rozważania na temat tego, jacy są współcześni klienci banków, należy zastanowić się, dlaczego klienci wybierają taki a nie inny bank. W przypadku różnych produktów mogą być brane pod uwagę przez klientów

¹²³ Jaworski L., Zawadzka Z., *Bankowość. Podręcznik akademicki.*, Poltext, Warszawa 2005, s. 75.

¹²⁴ Mazurek – Łopacińska K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 28 – 29.

¹²⁵ Wessels L., Drennan J., *An investigation of consumer acceptance of M-banking*, International Journal of Bank Marketing 2010, Vol. 28 No. 7., s. 547.

różne kryteria. W odniesieniu do posiadaczy kont osobistych najważniejsza jest dogodna lokalizacja oddziału a najmniej ważne, to że zakład pracy założył im konto w konkretnym banku (wykres 2).



Wykres 2. Kryteria wyboru banku przez posiadaczy kont osobistych [źródło: Pentor, *Audyt Bankowości Detalicznej* 2004.]

Z danych przedstawionych przez Pentor wynika, że posiadacze kont osobistych największą uwagę przywiązywali do dogodnej lokalizacji oddziału. Co zapewne zdecydowanie skraca czas poświęcany na wizytę w banku. Ponieważ są to klienci depozytowi, nie bez znaczenia pozostaje dla nich zaufanie, jakim darzą dany bank, gdyż powierzają mu swoje oszczędności. Przyzwyczajenie klientów do konkretnego banku również jest dość ważnym powodem, dla którego właśnie tam zakładają konto osobiste. Czynniki te są związane z dwoma poprzednimi. Najmniej ważne dla tej grupy klientów okazały się prowizje i opłaty obowiązujące w banku oraz założenie konta przez zakład pracy. Spowodowane jest to najprawdopodobniej tym, że opłaty i prowizje przy depozytowych produktach bankowych są coraz niższe i często klienci nie zwracają na nie uwagi, a konto założone przez zakład pracy zawsze można przenieść do innego banku.

W odniesieniu do klientów zaciągających kredyty hipoteczne ta gradacja kryteriów jest już inna (wykres 3). Najbardziej liczą się tu jednak czynniki ekonomiczne decydujące o opłacalności kredytu dla kredytobiorcy. Powody, dla których kredyty hipoteczne zaciągane są przez klientów w konkretnym banku,

będą przedmiotem badań ankietowych przeprowadzanych na potrzeby niniejszej książki.



Wykres 3. Kryteria wyboru banku przez posiadaczy kredytów hipotecznych [źródło: opracowanie własne na podstawie: Aksztejn W., Zaborek S., Roter A., *Co piąty klient banku pożycza, żeby załatać dziurę w domowym budżecie*, Gazeta Prawna, artykuł z dnia 30.10.2008 r.]

W przypadku kredytów hipotecznych klienci zwracają uwagę przede wszystkim na oprocentowanie kredytu, które wpływa bezpośrednio na wysokość raty, czyli miesięczne obciążenie budżetu klienta. Okres spłaty kredytu jest dla tych klientów również ważny, ponieważ przez ten czas będą oni obciążeni kredytem i niejako przymusowo związani z bankiem. Nie wszyscy klienci zwracają uwagę na opłaty związane z wartością kredytu, gdyż są one jednorazowe i szybko o nich zapominają. W niektórych bankach opłaty te mogą być również kredytowane, więc nie obciążają poważnie klienta. Jeżeli klient decyduje się na zaciągnięcie kredytu hipotecznego zazwyczaj liczy się z koniecznością dopełnienia licznych formalności z tym związanych, dlatego też nie przywiązuje do tego większej wagi, zwłaszcza, że formalności w wielu bankach są porównywalne. Wiarygodność banku dla klientów kredytowych stoi na przedostatnim miejscu, gdyż w tym przypadku większe ryzyko pozostaje po stronie banku. Najniżej oceniana była możliwość wcześniejszej spłaty kredytu, ponieważ większość banków oferuje ją na podobnych warunkach, a część klientów nie zakłada w ogóle takiej możliwości.

Bankom, z punktu widzenia interesu ekonomicznego, zależy przede wszystkim na rentowności klientów. Według Kotlera „**klientem rentownym**

(dochodowym) – jest osoba, gospodarstwo domowe lub firma, którzy w określonym czasie generują strumień przychodu przekraczający wielkość akceptowalnego strumienia kosztów firmy poniesionych na ich przyciągnięcie, sprzedaż i obsługę.”¹²⁶ Rentowność klienta pozwala bankowi na uzyskanie zdyskontowanych zysków, jakie będzie na kliencie generować w przyszłości.¹²⁷ Wiąże się to z pojęciem wartości klienta.

We współczesnej gospodarce najczęściej spotykaną miarą wartości klienta jest tzw. Ostateczna Wartość Klienta, czyli spodziewany przychód wygenerowany przez owego klienta w całym okresie kontaktów z przedsiębiorstwem, w tym także z bankiem. Jednakże należy pamiętać, że na Ostateczną Wartość Klienta powinny składać się:

- całkowita wartość relacji bank – klient;
- możliwa do uzyskania wartość tych relacji;
- zysk osiągnięty w ramach relacji;
- wiedza, jaką mogą przynieść kontakty banku z klientem;
- wpływ, jaki dany klient może wywrzeć na innych klientach banku.¹²⁸

Rozważania na temat klientów zaciągających kredyty hipoteczne i ich wartości bywają upraszczane poprzez używanie podziału segmentacyjnego według cech demograficznych takich jak wiek. Co prawda z punktu widzenia koncepcji CRM takie uproszczenie jest niedopuszczalne (dąży się do jak największej indywidualizacji klienta), ale może ono stać się pewnym punktem wyjściowym dla dalszych rozważań. W tabeli 3 wskazano cztery grupy klientów, w których można zauważyć pewne charakterystyczne zachowania. Z wskazanych przez M. Plutę – Olearnik ośmiu grup wybrano tylko część, gdyż tylko te grupy klientów potencjalnie mogą zaciągać kredyty hipoteczne. Ukazany przez tą autorkę podział klientów jest wciąż aktualny i stosowany w bankach chociażby jako punkt wyjścia do głębszej analizy segmentów klientów.

¹²⁶ Kotler Ph., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 81.

¹²⁷ Urbanek G., *Wycena relacji z klientem*, Marketing i Rynek 2005, nr 12, s. 3.

¹²⁸ Sawhney M., *Więcej niż zysk*, CEO Magazyn Top Menedżerów, kwiecień 2003.

Tabela 3. Cechy demograficzne, zachowania klientów banku na rynku finansowym i w odniesieniu do kredytów hipotecznych a zalecenia CRM

Wiek	Faza „cyklu życia”	Zachowania na rynku finansowym	Sytuacja w odniesieniu do rynku kredytów hipotecznych	Zalecenia CRM
18 – 30 lat	<p>ludzie młodzi, rozpoczynający naukę w szkole wyższej, pracujący, robiący karierę zawodową – osoby samotne lub zakładające rodzinę, bez własnych dzieci</p>	<p>wyraźna orientacja konsumpcyjna, związana z zakładaniem rodziny, karierą zawodową i osobistą</p> <p>grupa nacechowana skłonnością do ryzyka, często podatna na reklamę</p> <p>widoczne często gotowość do intensywnego oszczędzania</p>	<p>wyraźnie wyodrębniające się dwie postawy: albo barak zainteresowania kredytem hipotecznym, albo zainteresowanie wstępne podsytkowane reklamą i chęcią usamodzielnienia się</p>	<p>zachęcać klientów do nawiązania kontaktów z bankiem i korzystania z jak najszerzej grupy produktów; w tej fazie życia klienta należy skupić się na poznaniu go ale także na tym, aby on jak najlepiej poznał bank i produkty bankowe</p>
21 – 35 lat	<p>małżeństwa, osoby pozostające w nieoficjalnym związku, przynajmniej jedno dziecko w wieku do 8 lat</p>	<p>wyraźna orientacja na rodzinę i dzieci</p> <p>regulame dochody, ale rosnące potrzeby związane z mieszkaniem, domem, nauką dzieci</p> <p>widoczna ostrożność w gospodarowaniu środkami finansowymi</p>	<p>aktywne zainteresowanie ofertą kredytów hipotecznych, podejmowane pierwszych zobowiązań kredytowych</p>	<p>proponować dodatkowe produkty do produktów już posiadanych przez klienta, takie jak np. karty kredytowe (<i>cross-selling</i>); monitorować kształt relacji z klientem</p>

30 – 39 lat	małżeństwa, osoby pozostające w nieoficjalnym związku, dzieci w wieku powyżej 8 lat	ustabilizowany status materialny dochody regularne i dość wysokie zainteresowanie podniesieniem standardu życia i zabezpieczeniem finansowym na przyszłość dla siebie i dzieci	zaciąganie kredytów hipotecznych obarczonych niewielkim poziomem ryzyka	stosować <i>up-selling</i> , proponować produkty takie jak kredyty hipoteczne i ubezpieczenie na życie; monitorować kształt relacji i wychwytywać symptomy "znudzenia" klienta ofertą banku
	40 – 55 lat	szczyt kariery zawodowej, brak problemów finansowych osoby pewne siebie, podatne na rzeczowe argumenty faza "nowej wolności", zwrócenie uwagi na aktywne wykorzystanie czasu wolnego	zainteresowanie kredytami hipotecznymi w celu zmiany mieszkania bądź domu już posiadanego, albo współkredytowanie inwestycji mieszkaniowych dzieci	proponować nowe produkty takie jak ubezpieczenie emerytalne, czy doradztwo w zakresie inwestycji na rynku kapitałowym; monitorować kształt relacji pod kontem powiększania rodziny klientów

Źródło: Pluta – Olearnik M., *Marketing usług bankowych*, PWE, Warszawa 1999, s. 45.

Pierwsza grupa klientów to klienci, którzy są jeszcze bardzo młodzi, nie zawsze interesują się kredytami hipotecznymi, gdyż dopiero zaczynają wchodzić w samodzielne życie. Takich klientów należy w pewnym stopniu „oswoić” z produktami bankowymi. Muszą się do nich przyzwyczaić i nauczyć się z nich korzystać. Będą to klienci z pewnością najchętniej korzystający z elektronicznych kanałów dostępu do produktów i usług. To od nich zaczyna się budowanie trwałej, długookresowej więzi z bankiem. W drugiej grupie wiekowej znajdują się osoby rozpoczynające swoją stabilizację życiową, którym do usamodzielnienia się jest potrzebne własne mieszkanie lub dom. Tacy klienci są bardzo aktywnie zainteresowani ofertą kredytów hipotecznych. Niejednokrotnie przeglądają oferty wielu banków i racjonalizują podejmowaną decyzję. Monitorowanie relacji z takimi klientami może pozwolić na wychwycenie momentu, w którym będą chcieli zaciągnąć długoterminowe zobowiązanie jakim jest kredyt hipoteczny. Grupa trzecia jest bardzo pożądaną z punktu widzenia banku, gdyż niesie ze sobą znikome ryzyko przy dość dużym stopniu zaciąganych zobowiązań. Nie bez znaczenia pozostaje tu ustabilizowana sytuacja finansowa i osobista tych klientów. Budując z nimi relacje należy pamiętać, że takiej samej stabilizacji oczekują od swojego banku. Ostatnia grupa klientów co prawda rzadko zaciąga kredyty hipoteczne na długie lata (oprócz sytuacji, w której kredytem hipotecznym wspomaga zamianę mieszkania lub domu na wygodniejszy), ale jest grupą, która po pierwsze pomaga (jako gwarant) zaciągać kredyty hipoteczne swoim dzieciom, po drugie rozpowszechnia wiedzę i opinię na temat banku w swojej rodzinie i u znajomych posiadając przy tym dość duży autorytet związany chociażby z wiekiem. Z tych powodów zarządzanie relacjami z tą grupą klientów jest dość istotne chociażby ze względu na wizerunek banku. Należy sobie przede wszystkim zadać pytanie „czego oczekują klienci?”. Koncepcja M. Pluty – Olearnik jest niejako kontynuacją i rozwinięciem rozważań na temat cyklu życiowego klientów F. Modiglianego i A. Ando. Już w latach 50. XX wieku zauważyli oni, że gospodarstwa domowe utrzymują średni stały poziom zadłużenia w całym cyklu życiowym i tylko cele tego zadłużenia ulegają modyfikacji.¹²⁹

Działy marketingu w bankach przez lata opracowywały systemy segmentacji klientów. Według tradycyjnych metod podziału, klientów bankowych najczęściej dzieli się na instytucjonalnych i indywidualnych lub na detalicznych i korporacyjnych.¹³⁰ Niestety działanie segmentacji marketingowej bazuje na, błędnym z punktu widzenia koncepcji CRM, założeniu, że klienta należy odpowiednio zaszufladkować, a nie poznać indywidualnie. Banki dzielą swoich

¹²⁹ Ando A., Modigliani F., *Tests of the Life Cycle Hypothesis of Saving: Comments and Suggestions*, Oxford Institute of Statistics Bulletin, maj 1957, 99-124, za: Rytlewska G. (red.), *Bankowość detaliczna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 52.

¹³⁰ Dębniwska M., Słoma A., *Bankowość. Produkty, usługi, rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińskiego – Mazurskiego, Olsztyn 2003, s. 50.

klientów na segmenty m.in. w celu budowania przewagi konkurencyjnej tj. realizacji interesów akcjonariuszy i klientów. Dla akcjonariuszy najważniejsze jest generowanie w długim okresie dodatnich zdyskontowanych przepływów pieniężnych na poziomie wyższym niż średni.¹³¹

Bardzo różne mogą być kryteria segmentacji stosowane przez bank (geograficzne, demograficzne, behawioralne, czy też psychologiczne). Z punktu widzenia teoretyków zarządzania relacjami z klientami jedyna segmentacja jaka może mieć głębszy sens, to taka, która przede wszystkim opiera się na zachowaniach klientów, czyli np. podział klientów na grupy według następujących typów interakcji:¹³²

- zakupy – produkty i usługi, które klient od nas zakupił,
- płatności – płatności dokonywane przez klienta,
- kontakty – kiedy klient pisał, dzwonił lub komunikował się w jakikolwiek inny sposób; mogłoby to być zasięganie informacji o produkcie, narzekanie na usługę, może prośba o pomoc itp.

Dopiero nałożenie na ten podział według wieku, płci, zawodu, hobby, przynależności politycznej, czy grupy dochodu daje pełny obraz klienta i właściwie go indywidualizuje.

Jak zauważa L. Selden, autor książki „*Angel Customers and Demon Customers*”, przedsiębiorstwa, w tym także banki, często dzielą klientów według nieodpowiednich kryteriów. Nie można założyć, że wszyscy klienci (czy nawet większość) należący do najbardziej zyskownych muszą koniecznie być do siebie podobni.¹³³ Jako jedną z najefektywniejszych segmentacji w sektorze finansowym uważa się segmentację klientów *RBC Royal Bank*, który przy segmentacji uwzględnił modele strategiczne i taktyczne, czyli np. możliwość potencjalnego generowanie przez klienta zysku w dłuższej perspektywie czasowej. Źródło sukcesu tego banku tkwi w potężnych bazach danych klientów, które są w odpowiedni sposób przeważane na podstawie wypracowanych przez bank procedur.

Zbierając dane o klientach należy pamiętać, że ich zachowania kształtują się pod wpływem wielu różnych czynników, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych. Czynniki wewnętrzne to psychologiczne i osobiste, natomiast zewnętrzne – demograficzne, demograficzno – ekonomiczne, ekonomicznie i kulturowo społeczne.¹³⁴ Zachowania nabywców zaś mogą kształtować się

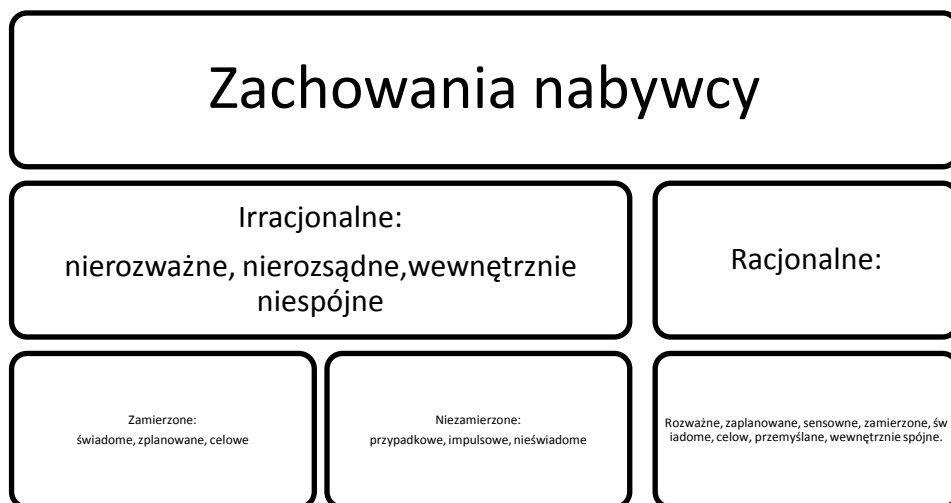
¹³¹ Ślęzak E., *Znaczenie segmentacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej banku*, w: Zaleska M. (red.), *Współczesna bankowość*, Difin, Warszawa 2007, s.107.

¹³² Todman Ch., *Projektowanie hurtowni danych. Zarządzanie kontaktami z klientami (CRM)*, Wydawnictwa Naukowo – Techniczne, Warszawa 2003, s.17.

¹³³ Dragon A., *Segmentacja w banku, czyli dziel i spijaj śmietankę*, CIO Magazyn Dyrektorów IT 2005, nr 11, <http://cio.cxo.pl/artykuly/49822/Segmentacja.w.banku.czyli.dziel.i.spijaj.smietanke.html> (pobrano 22.10.2008 r.).

¹³⁴ Wereda W., *Zarządzanie relacjami z klientami (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług*, Difin, Warszawa 2009, s. 129.

bardzo różnie (rysunek 6). Wszystko zależy od danej sytuacji, do tego kim są nabywcy, jakie mają cele i na co są gotowi. Dlatego też tak ważne jest indywidualne podejście do każdego klienta.



Rysunek 6. Rodzaje zachowań nabywców [źródło: Woś J., Rachocka J., Kasperek – Hoppe M., *Zachowania konsumenckie – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 30.]

Oczywiście najtrudniej jest przewidzieć i zapobiec irracjonalnym zachowaniom klientów. O ile jest to możliwe należy wpływać tak na kształt relacji z klientem, aby zmniejszyć do minimum możliwość wystąpienia zachowań nieracjonalnych. Charakter relacji bank – klient pozwala na to chociażby ze względu na prawo go regulujące. Banki mogą również korzystać z różnych instytucji, które mają za zadanie je wspierać.

Instytucją wspomagającą polskie banki w zakresie zbierania danych o klientach jest Biuro Informacji Kredytowej (BIK SA). Dzięki tej instytucji banki mogą wymieniać się informacjami na temat klientów i ograniczyć ryzyko powstające przy udzielaniu kredytów w tym także hipotecznych. Biuro to nie tylko chroni banki, ale i klientów depozytowych banków dając im gwarancje bezpieczeństwa.¹³⁵

Działalność BIK SA bazuje na przetwarzaniu danych zebranych o kliencie. Klienta należy monitorować podczas całego procesu kredytowania, również wtedy kiedy pojawiają się problemy np. związane z niespłacaniem kredytu. Wiele informacji oraz niepokojących sygnałów można dostrzec chociażby śledząc historię danego klienta. Możliwe jest to dzięki prawidłowo działającemu

¹³⁵ Garlińska G., *Dbamy o banki i ich klientów. Rozmowa z K. Markowskim, prezesem zarządu Biura Informacji Kredytowej BIK SA*, Nowe życie Gospodarcze 25.10.2009 r., s. 13.

oprogramowaniu CRM. Można również bazować na dwóch podstawowych zasadach.¹³⁶

- 1) Kredytobiorcy zwykle spłacają swoje zobowiązania w przypadku, gdy udział własny stanowi znaczną część wartości nieruchomości. Wtedy zrobią wszystko, aby znaleźć środki dla ochrony ich inwestycji, a nawet częściej sprzedadzą nieruchomość, aby zachować swój udział, niż przełożą ją kredytodawcy.
- 2) Negatywny udział (kapitał) własny powinien być jasnym ostrzeżeniem, iż kredytodawca będzie miał poważne problemy z kredytem. Nawet jeśli dojdzie do niespłacenia kredytu z tzw. dodatnim udziałem (kapitałem) własnym, to kredytodawca prawdopodobnie będzie mógł pokryć koszty po sprzedaniu nieruchomości.

Można zaryzykować twierdzenie, że klientów z negatywnym udziałem własnym należy poznać dokładniej. To właśnie ta grupa jest grupą, z którą budowanie trwałej relacji (dzięki której można lepiej ich poznać) może być opłacalne i prowadzi do obniżenia ryzyka kredytowania. Dzięki lepszej znajomości klienta, zawsze można szybciej zareagować na pojawiające się z jego strony negatywne sygnały. O tym, że należy aktywnie słuchać klientów, aby przewidzieć ich zachowania świadczą na przykład badania przytoczone przez autora artykułu „Gdy klienci bankrutują”, który pisze, że „na początku 2008 roku 62% kredytobiorców w Polsce deklarowało, że w przypadku utraty posesji będzie spłacać kredyt tylko przez jeden miesiąc. To znak ostrzegawczy dla banków.”¹³⁷ Inni teoretycy są nastawieni bardziej optymistycznie. Jako poparcie swojej postawy zwracają oni uwagę, że „...kredytobiorcy w obawie przed utratą lokum starają się regulować swoje zobowiązania wobec banków.”¹³⁸

Oprócz ryzyka niespłacania kredytu, często pojawia się ryzyko utraty klienta na rzecz innego banku (przeniesienie kredytu hipotecznego na zasadach kredytu konsolidacyjnego). To, że klienci po jakimś czasie rezygnują z usług banku jest w pewnym sensie naturalne i związane z ich „cyklem życia.” Niepokojące są sytuacje, w których klient rezygnuje z usług banku w trakcie procesu wstępnej procedury kredytowej, przed ukończeniem okresu kredytowania (np. przenosi kredyt hipoteczny do innego banku) lub tuż po zakończeniu okresu kredytowania zrywa wszelki kontakt z bankiem i nie korzysta z innych produktów bankowych. Każda baza danych CRM obejmuje zarówno klientów, którzy są zadowoleni z usług, jak i tych, którzy noszą się z zamiarem odejścia do konkurencji. Aby zidentyfikować tych drugich, szuka się korelacji między

¹³⁶ Van Order R., *Kontrola ryzyka kredytowego – wykorzystanie baz danych w Polsce*, w: Jajuga K., Krysiak Z., red., *Zarządzanie ryzykiem kredytowym wiarygodności hipotecznych*, Związek Banków Polskich, Warszawa 2004, s.63.

¹³⁷ Masny M., *Gdy klienci bankrutują*, Bank 2009, nr 2, s.20

¹³⁸ Maciejewski A., *Polakom rośnie zadłużenie*, Bank 2009, nr 3, s. 17.

rezygnacjami dotychczasowych klientów a różnymi faktami z historii ich relacji z bankiem. Następnie tworzy się z tych korelacji wzór, który w modelu predykcji odchodzenia klientów wskaże osoby z grupy ryzyka.¹³⁹ Wspomagającą rolę może tu pełnić narzędzie *data mining*. Niektórzy praktycy bankowości twierdzą jednak, że żaden wzór, nawet taki, który powstał na podstawie najbardziej rozbudowanej bazy danych, nie daje jednak wyników maksymalnych, czyli stuprocentowej pewności zidentyfikowania wszystkich klientów rozważających rezygnację. Możliwe do zastosowania narzędzia z grupy CRM rozwiązujące ten problem bądź wspierające tą koncepcję.

Wielu bankowców uważa, że bardzo istotne jest, również z punktu widzenia ograniczania ryzyka bankowego, odpowiednie wyedukowanie klientów w dziedzinie finansów. S. Sikora, prezes Zarządu Banku City Handlowy, członek Zarządu Związku Banków Polskich podkreśla, że „...wyedukowany klient to osoba, której potrzeby się rozwijają. Jeśli my, jako banki, chcemy rozwijać nasze produkty, to powinniśmy mieć po stronie klientów „partnerów”, którzy będą umieli świadomie korzystać z naszej oferty.”¹⁴⁰ Przed 1989 rokiem polski rząd nie interesował się, w takim stopniu jak obecnie, edukacją finansową społeczeństwa i wykształceniem odpowiedniej kultury kredytowej. Polacy mają stosunkowo niską wiedzę z zakresu finansów w porównaniu z innymi narodami, w których stosowane i rozpowszechnione są takie same bądź podobne produkty finansowe jak w Polsce.¹⁴¹

Brak podstawowej wiedzy z zakresu finansów może prowadzić do tzw. wykluczenia finansowego albo do nadmiernego zadłużenia, które nie pozostaje bez echa dla całej gospodarki. Badania przeprowadzone w Szkole Głównej Handlowej w 2009 roku pod kierunkiem M. Iwanicz – Drozdowskiej wskazują, że „niestety polskie społeczeństwo posiada słabą świadomość finansową w porównaniu z innymi.(...) powinno być więcej podjętych akcji, jak również pomoc finansowa powinna być większa w celu edukowania obywateli w zakresie finansów, gdyż koszty i skutki wykluczenia finansowego często przekraczają koszty edukacji.(...)Obecna sytuacja na rynku finansowym: rozwój usług finansowych, zmiany na globalnych rynkach finansowych (w tym ostatni kryzys *subprime*), udowodniły, jak istotne jest posiadanie, przynajmniej, podstawowej wiedzy finansowej.”¹⁴² W Polsce podejmowane są różne inicjatywy mające na celu zwiększenie społecznej świadomości na temat funkcjonowania systemu finansowego, można do nich zaliczyć m.in.:

¹³⁹ Borucka J., *Jak powstrzymać klientów przed odejściem*, Harvard Business Review z dnia 01.09.2008r., http://www.rolandberger.pl/media/pdf/Roland_Berger___Jak_powstrzymac_klientow_przed_odejsciem_Harvard_Business_Review__20080901.pdf (pobrano 10.10.2009 r.), s. 10.

¹⁴⁰ Barbrich P., *Klient wyedukowany jest lepszym partnerem*, Bank 2009, nr 10, s. 40.

¹⁴¹ *Stan wiedzy finansowej Polaków. Raport z badania ilościowego.*, http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/fk_badania_01.pdf (pobrano 10.10.2009 r.).

¹⁴² *Raport z badań Produkty finansowe i edukacja finansowa w Polsce na tle wybranych krajów wysoko rozwiniętych*, SGH, Warszawa 2009, s. 6 – 7.

- Projekt „Bank dostępny”;
- Portal edukacyjny NBP;
- Akcja firmy Provident „Akademia Rodzinnych Finansów”;
- Szkolna Internetowa Gra Giełdowa (SIGG), której patronuje Giełda Papierów Wartościowych;
- Utworzenie Koalicji na Rzecz Obrotu Bezgotówkowego i Mikropłatności;
- Stowarzyszenie Krzewienia Edukacji Finansowej;
- Założony przez City Bank Handlowy portal edukacyjny – finansowy www.zrozumfinanse.pl.

Działania te i im podobne powinny wpłynąć na wyższe wyedukowanie klientów instytucji finansowych, co przyniesie wymierne korzyści zarówno bankom jak i samym klientom.

2.3. Procedura udzielania kredytów hipotecznych w Polsce na przykładzie wybranych banków

Każdy klient, który chce zaciągnąć kredyt hipoteczny, musi poddać się ustalonej w banku procedurze kredytowania. Już od momentu wejścia klienta na stronę internetową banku bądź do placówki obsługi klienta zaczyna się proces budowania z nim relacji. Ogólnie rzecz biorąc procedura kredytowania obejmuje następujące etapy:¹⁴³

- przyjęcie wniosku kredytowego od ewentualnego kredytobiorcy wraz z wymaganymi dokumentami (tzw. wniosek kompletny);
- wstępna ocena wniosku (kompletność danych i wiarygodność dokumentów, wstępna ocena ekonomiczno–finansowa, ocena możliwości i preferencji banku);
- analiza i określenie zdolności kredytowej;
- podjęcie decyzji;
- negocjowanie warunków kredytowania,
- zawarcie umowy kredytowej;
- monitoring kredytobiorcy.

Etapy te występują zazwyczaj we wszystkich bankach w podobnej formie.

Kolejne etapy tej procedury są realizowane również w przypadku udzielania kredytu hipotecznego. Dużą uwagę należy zwrócić na ostatni etap procedury, gdyż okres kredytowania hipotecznego jest bardzo długi i wiąże się z wieloma aspektami zarówno prawnymi jak i relacyjnymi.

Relacje bank – klient powstające podczas realizacji procedury kredytowej w dużej mierze opierają się na kulturze kredytowej. Według G. Borys **kultura**

¹⁴³ Dziawgo L., *Operacyjna działalność banku komercyjnego*, w: Gluchowski J., Szambelańczyk J. (red.), *Bankowość. Podręcznik dla studentów.*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły bankowej, Poznań 1999, s. 248.

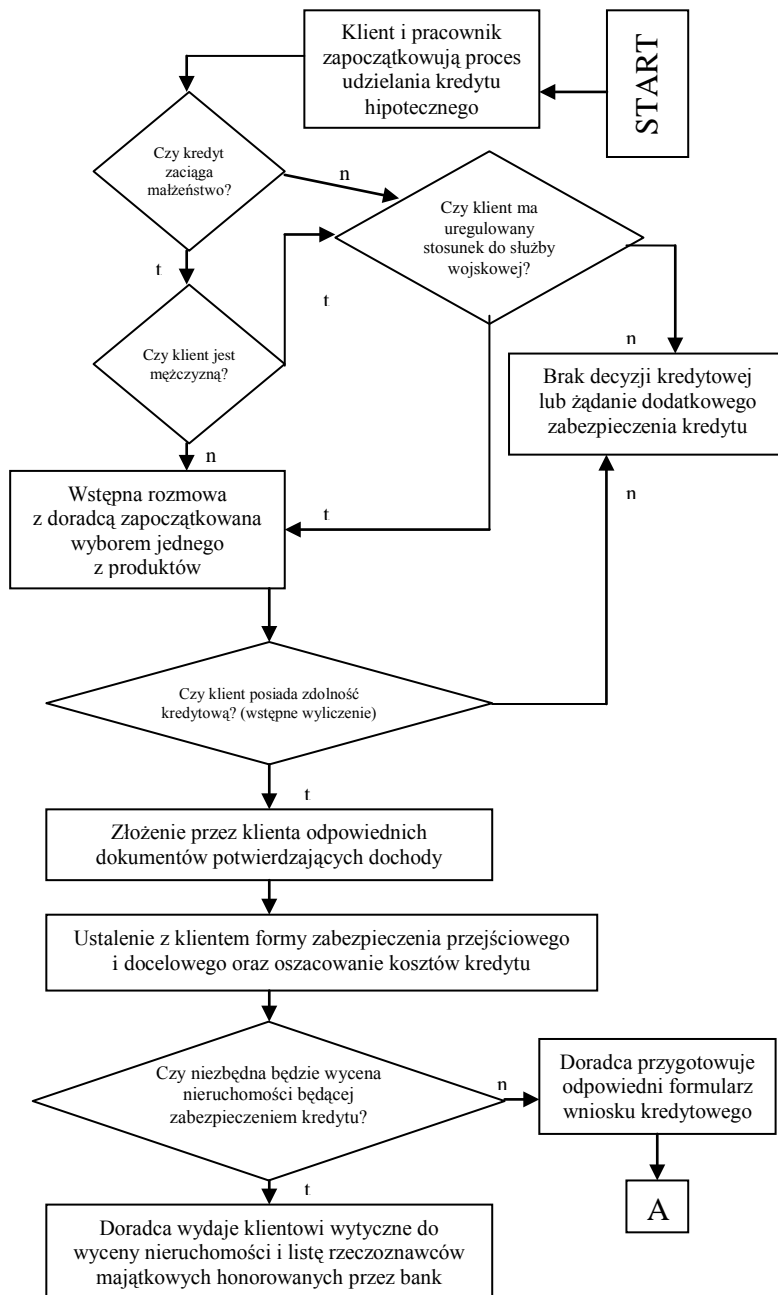
kredytowa to „suma wartości, wzorów myślowych i tradycyjnych norm zachowań podzielanych wspólnie przez zarząd i pracowników banku i znajdujących odzwierciedlenie i znajdujących odzwierciedlenie w działalności kredytowej.”¹⁴⁴ Pozostaje to aktualne do dziś, gdyż w wielu aspektach kultura kredytowa jest niezmienna. Stworzenie kultury kredytowej odpowiadającej za budowanie trwałych i rentownych relacji z klientami powinno być jednym z głównych celów wdrażania koncepcji CRM w banku. Budowanie kultury kredytowej w banku często odzwierciedla się w publikowanych w nim instrukcjach, które nie tylko wskazują jak powinien z punktu widzenia formalnego przebiegać dany proces, ale także wskazują, jak zachęcić klienta do budowania rentownej więzi z bankiem.

Procedurę udzielania kredytów hipotecznych można przedstawić za pomocą schematu blokowego postępowania. Na podstawie instrukcji „Metodyka oceny ryzyka kredytowego klientów segmentu osób fizycznych dla kredytów na nieruchomości”¹⁴⁵ stworzono podzielony na trzy części schemat blokowy procedury udzielania kredytu hipotecznego (rysunki 7 – 9).

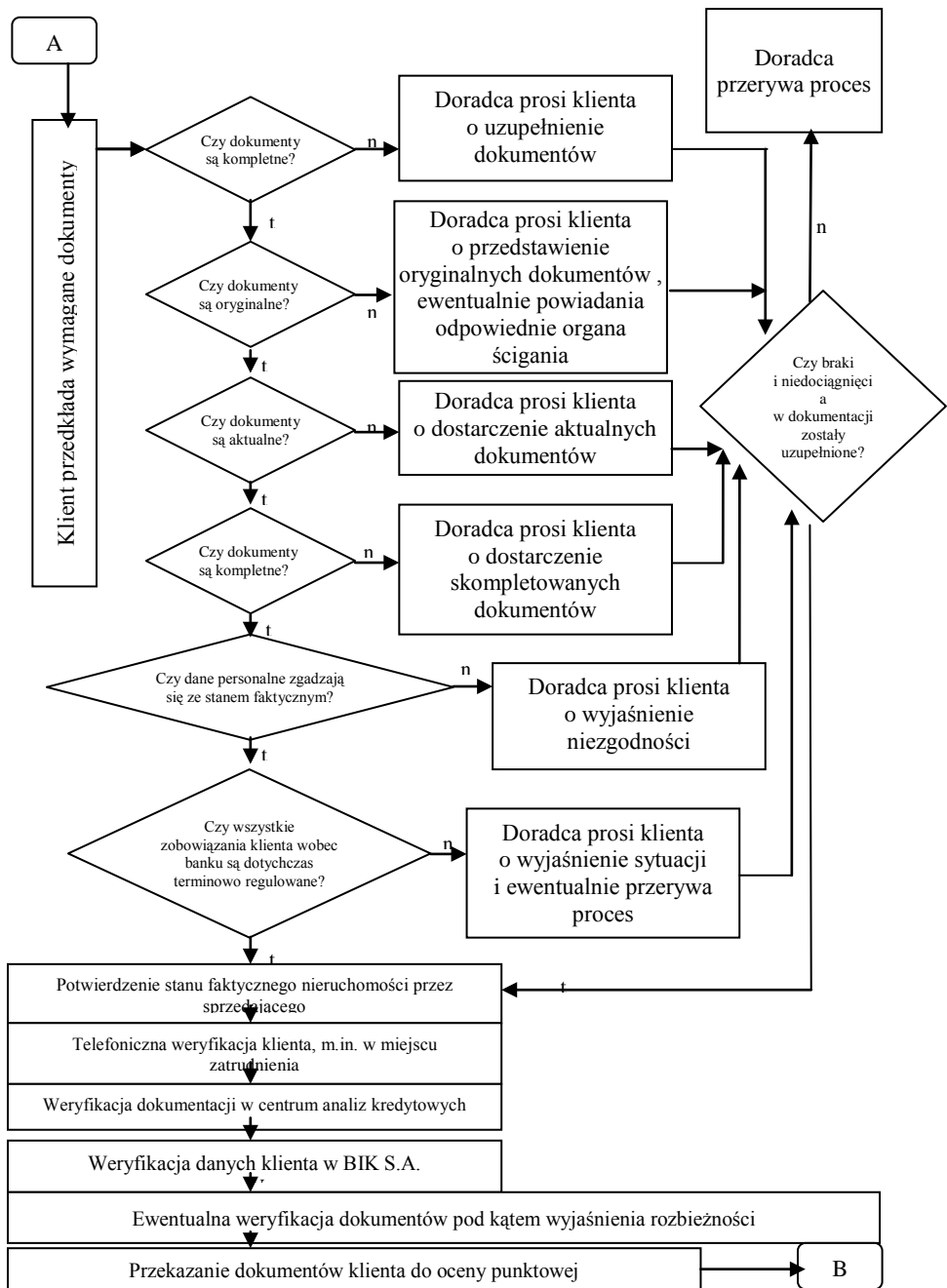
Ocena wstępna klienta w procesie udzielania kredytu hipotecznego rozpoczyna się w momencie, w którym klient zgłasza się do banku z zamiarem zaciągnięcia kredytu hipotecznego. Relacja bank – klient znajduje się w tym momencie w I fazie budowania. Pracownik banku powinien w tym momencie rozpocząć proces sprzedażowy dla kredytu hipotecznego poprzez zbieranie informacji od klienta. Bardzo ważna jest wstępna rozmowa z doradcą w celu wybrania jednego z produktów (np. kredytu hipotecznego finansującego 100% nieruchomości, w PLN, spłacanego w ratach stałych przez 30 lat). Produkt ten musi być dopasowany do potrzeb klienta, ale także do jego możliwości tak, aby zminimalizować ryzyko dla banku a zmaksymalizować zyski. W powyższym schemacie blokowym znajdują się czysto formalne elementy tego procesu, które muszą zaistnieć na tym etapie kredytowania takie jak ocena stosunku do służby wojskowej klienta, czy też określenie formy zabezpieczenia przejściowego i docelowego kredytu. Na tym etapie pracownik banku powiadamia klienta, o koniecznych do dostarczenia dokumentach. Następny schemat blokowy ukazuje następujące po sobie etapy weryfikacji tej dokumentacji.

¹⁴⁴ Borys G., *Zarządzanie ryzykiem kredytowym w banku*, PWE, Warszawa 1996.

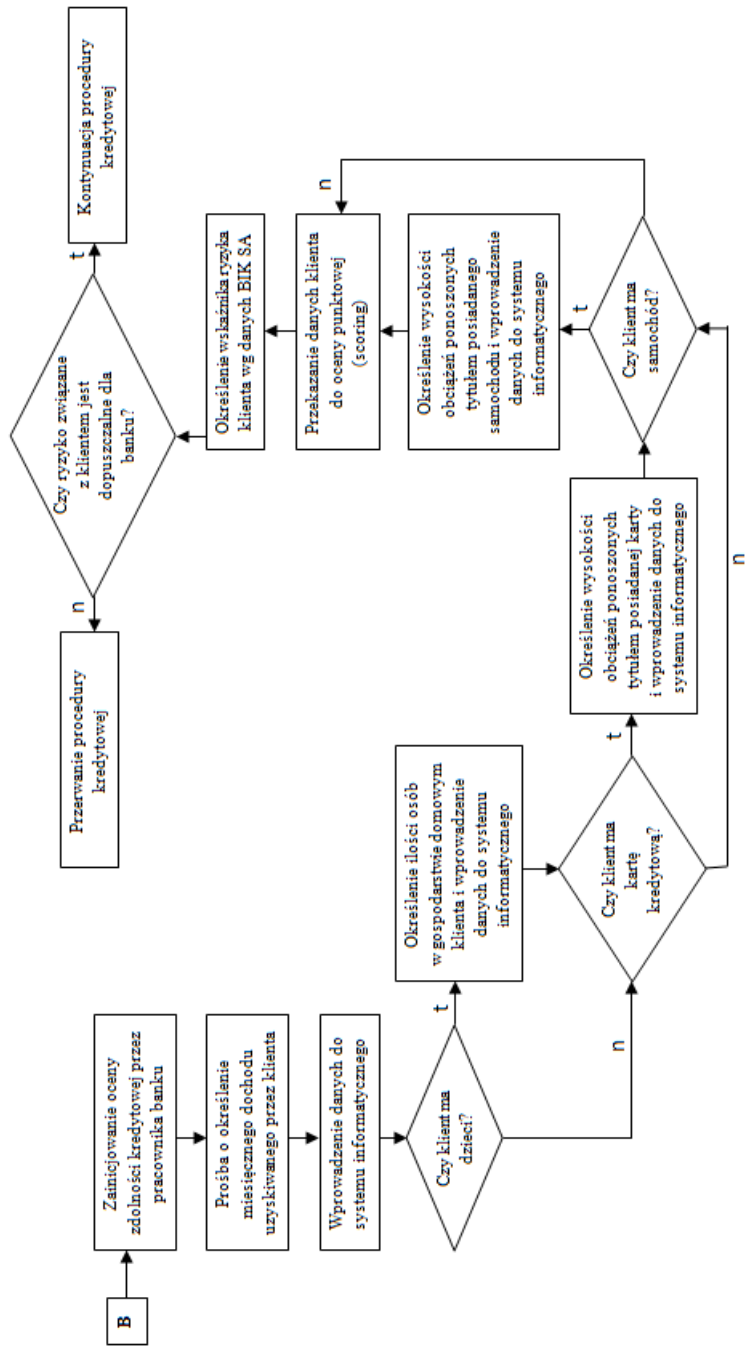
¹⁴⁵ Instrukcja z dnia 29 czerwca 2006r., *Metodyka oceny ryzyka kredytowego Klientów segmentu Osób Fizycznych dla kredytów na nieruchomości.*, Bank BPH SA, www.magnesfinanse.com.pl/dokumenty/kalkulatory/bph/1.doc (pobrano 12.08.2008 r.).



Rysunek 7. Schemat blokowy przykładowego procesu udzielania kredytu hipotecznego – Ocena wstępna [źródło: opracowanie własne.]



Rysunek 8. Schemat blokowy przykładowego procesu udzielania kredytu hipotecznego – Weryfikacja dokumentacji [źródło: opracowanie własne.]



Rysunek 9. Schemat blokowy przykładowego procesu udzielania kredytu hipotecznego – Ocena końcowa [źródło: opracowanie własne]

Dostarczone przez klienta dokumenty podlegają w banku ścisłej weryfikacji pod wieloma względami. Sprawdza się, czy są oryginalne, aktualne i kompletne. Każdy klient, który zaciąga kredyt hipoteczny musi zgromadzić liczne dokumenty dla banku, takie jak: umowa przedwstępna z deweloperem, zaświadczenie o zatrudnieniu i dochodach czy odpis z księgi wieczystej nieruchomości. Informacje zawarte w tych dokumentach są istotne dla banku z punktu widzenia zabezpieczenia kredytu i uniknięcia późniejszych problemów z egzekwowaniem jego spłaty. Banki bardzo często publikują listę potrzebnych dokumentów na stronie internetowej lub ułatwiają klientom kompletację dokumentacji przez wręczanie specjalnych list przez pracowników banku. Takie działanie ułatwia późniejszą weryfikację poprawności dokumentów.

Na etapie wstępnej i ostatecznej oceny zdolności kredytowej klienta bank może skorzystać z *oceny scoringowej*. Jednakże, żeby nie ponosić zbędnych kosztów z nią związanych najpierw trzeba przeprowadzić wstępną ocenę zdolności kredytowej i określić sytuację w jakiej się klient znajduje. Dlatego istotne są pytania o stan posiadania klienta (w szczególności o samochód, który generuje dodatkowe koszty dla klienta), o ilość osób w gospodarstwie domowym (utrzymanie każdej osoby obciąża klienta), czy też o kartę kredytową (nierozsądny klient może wpaść w tzw. spiralę kredytową spłacając kredyt hipoteczny kartą kredytową, której z kolei nie ma z czego spłacić).

W zamieszczonym, podzielonym umownie na trzy części schemacie blokowym ukazano ocenę wstępną, weryfikację dokumentacji oraz ocenę zdolności kredytowej jako odrębne, ale występujące po sobie części procesu. Nie została ukazana ocena punktowa klienta oraz weryfikacji kryteriów odrzucenia wniosku, gdyż są to procedury objęte odrębnymi przepisami oraz zasadami i różnią się w przypadku różnych banków.

W kolejnych etapach procesu ukazano, jak informacje zdobyte o klientach wpływają na podejmowanie decyzji odnośnie kształtu samego kredytu. Zastosowanie tego schematu blokowego pozwala na dostosowanie procesu do pewnego standardu i niejako na wymuszenie na pracownikach banku takich zachowań, aby klienci czuli, że bank jest otwarty na budowanie z nimi relacji.

Oczywiście w każdej takiej sytuacji należy pamiętać o wiążącym się z kredytem ryzyku. Art.70 Prawa bankowego mówi, że „bank uzależnia przyznanie kredytu od zdolności kredytowej kredytobiorcy. Przez zdolność kredytową rozumie się zdolność do spłaty zaciągniętego kredytu wraz z odsetkami w terminach określonych w umowie.”¹⁴⁶ Aby sprawdzić rzeczywistą zdolność kredytową klienta należy przeprowadzić z nim rzetelny wywiad. Nie można polegać wyłącznie na wypełnionych przez niego formularzach. Wynika to z faktu, że na zdolność kredytową składają się składniki oceny ekonomicznej i personalnej klienta. Do tej drugiej grupy

¹⁴⁶ *Prawo Bankowe* (tekst ujednolicony) ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo Bankowe (Dz. U. z 2002 r. nr 72, poz. 665 art. 70).

zaliczamy zaś: charakter, stan rodzinny, stan majątkowy, reputację a także kwalifikacje zawodowe.¹⁴⁷ Ocena tych cech klienta wymaga rzetelnego wywiadu. Niezależnie od sytuacji personalnej klienta należy przeprowadzić dokładną weryfikację dokumentacji pod kontem jego oceny ekonomicznej. W miarę możliwości należy stosować takie procedury, które nie sprawią dyskomfortu klientowi (czasem weryfikacja dokumentacji, zwłaszcza pod względem prawdziwości, powinna być przeprowadzona bez obecności klienta).

Klienci kredytowi poddawani są ocenie zdolności kredytowej według różnych kryteriów.¹⁴⁸ Kryterium ilościowe (ekonomiczno-finansowe) wymaga ustalenia źródła i wysokości dochodów w ostatnim czasie, maksymalnej kwoty kredytu i średniej raty kapitałowo – odsetkowej oraz oceny formy i wysokości proponowanego zabezpieczenia. Kryterium merytoryczno-formalne związane jest z kontrolą wymaganej dokumentacji i analizą wniosku kredytowego oraz karty informacyjnej wnioskodawcy. Z kolei biorąc pod uwagę kryterium jakościowe należy zastosować metody segmentacyjne i *credit scoring*.

Banki stosują **metodę *credit scoring***, aby właściwie określić zdolność kredytową klienta. Zdefiniowania tego pojęcia w polskich warunkach podjął się m.in. A. Janc. Podaje on następującą definicję: „*credit scoring* jest odwołującą się do metod naukowych, głównie statystycznych, syntetyczną oceną sytuacji finansowej badanego podmiotu, wyrażoną za pomocą oceny punktowej (kodu liczbowego), która umożliwia bankowi przyporządkowanie klienta do odpowiedniej grupy ryzyka.”¹⁴⁹ W tym ujęciu *credit scoring* może być więc również traktowany jako narzędzie segmentacji klientów, które dzieli ich na grupy w oparciu o liczne dane. *Credit scoring* charakteryzuje się przede wszystkim:¹⁵⁰

- zbieraniem danych dzięki empirycznemu porównaniu populacji rzetelnych i nierzetelnych kredytobiorców;
- respektowaniem interesu kredytobiorcy;
- używaniem zaakceptowanych metod statystycznych;
- poddawaniem się modyfikacjom w zależności od potrzeb.

Do niezaprzeczalnych zalet tej metody należy zaliczyć zachowanie obiektywizmu oceny, jednolitość procesu w każdym przypadku oraz prostotę i szybkość dokonywania analizy. Praktycy bankowi podkreślają, że metoda ta ma także swoje wady, takie jak konieczność ciągłego udoskonalania procesu analitycznego na skutek zmian zachodzących w otoczeniu oraz dyskryminacja

¹⁴⁷ Wiatr M.S., Jagiełło R., *Ryzyko kredytowe*, w: Zaleska M. (red.), *Współczesna bankowość*, Difin, Warszawa 2007, s. 309.

¹⁴⁸ Bogacka – Kisiel E. (red.), *Usługi i procedury bankowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 10.

¹⁴⁹ Janc A., Kraska M., *Credit – scoring. Nowoczesna metoda oceny dolności kredytowej.*, Biblioteka menadżera i bankowca, Warszawa 2001, s.15.

¹⁵⁰ Janc A., Krymarys – Balcerzak A. (red.), *Funkcjonowanie współczesnego banku*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2004, s. 121.

pewnych grup klientów. Tworząc system oceny scoringowej w banku należy o tym pamiętać i zastosować możliwie najelastyczniejszy system dopasowujący się do nowych wymagań i współpracujący z narzędziami CRM w celu przeciwdziałania wykluczeniu pewnych grup klientów. W tabeli 4 ukazano przykładowy arkusz oceny stosowany w tej metodzie. Przy kredytowaniu hipotecznym w arkuszu tym brane są pod uwagę takie cechy jak: zawód, stałość zatrudnienia, liczba osób pozostających w tym samym gospodarstwie domowym, dotychczasowa historia kredytowa.

Tabela 4. Przykład skróconej i uproszczonej karty scoringowej

CHARAKTERYSTYKI I ICH ATRYBUTY:	WAGI
1. Zawód lub charakter pracy klienta	
profesjonalista lub członek kadry kierowniczej	10
robotnik wykwalifikowany	8
pracownik biurowy	7
student	5
robotnik niewykwalifikowany	4
pracownik pracujący w niepełnym wymiarze czasu	2
2. Status mieszkaniowy	
właściciel domu	6
najemca domu lub mieszkania	4
mieszkający przy rodzinie	2
3. Ocena wiarygodności kredytowej	
bardzo dobra	10
przeciętna	5
brak danych	2
niska	0
4. Długość okresu zatrudnienia na obecnym stanowisku	
więcej niż rok	5
rok lub mniej	2
5. Długość okresu zamieszkania pod obecnym adresem	
więcej niż rok	2
rok lub mniej	1
6. Telefon w domu lub mieszkaniu	
tak	2
nie	0

7. Liczba osób pozostających na utrzymaniu podawana przez klienta	
nikt	3
jedna	3
dwie	4
trzy	4
więcej niż trzy	2
8. Prowadzone rachunki bankowe	
zarówno oszczędnościowe jak i oszczędnościowo – rozliczeniowe	4
tylko rachunek oszczędnościowy	3
tylko oszczędnościowo rozliczeniowy	2
brak rachunku	0
Klient dobry – kredyt przyznany	43 – 30
Klient przeciętny- przyznanie kredytu pod warunkiem ustanowienia dodatkowych zabezpieczeń	29 – 15
Klient zły – odmowa kredytu	14 – 0

Źródło: Tymiński R., *Scoring – metoda oceny wiarygodności kredytowej*, Business Intelligence, artykuł z dnia 07.05.2007, http://www.erp-view.pl/business_intelligence/scoring_metoda_oceny_wiarygodnosci_kredytowej.html (pobrano 11.10.2009r.).

W ocenie zdolności kredytowej, zwłaszcza jeśli kredyt hipoteczny jest zaciągany na budowę nieruchomości, należy pamiętać o asymetrii informacji, tzn. „banki znają przeciętne prawdopodobieństwo sukcesu wszystkich projektów, ale nie prawdopodobieństwo sukcesu poszczególnych projektów; sukces każdego projektu zależy od umiejętności kredytobiorcy, którą nie jest łatwo ocenić.”¹⁵¹ Według niektórych bankowców gwarancją prawidłowego przeprowadzenia procesu wstępnej oceny klienta, jest zastosowanie metody opartej o tzw. „5C kredytowania.” Jest to teoria wywodząca się z rozwiniętych systemów bankowych, kolejne pięć „C” oznacza: charakter kredytobiorcy (ang. *Character*), wypłacalność (ang. *Capacity*), kapitał (ang. *Capital*), warunki zewnętrzne (ang. *Conditions*) i zabezpieczenie spłaty kredytu (ang. *Collateral*).¹⁵² Na te właśnie elementy należy zwrócić uwagę w pierwszej kolejności. Bankowcy określają, na podstawie wieloletnich obserwacji, jako dobrych klientów, tych którzy:¹⁵³

- są właścicielami mieszkań lub domów,
- posiadają rodziny (współmałżonków i dzieci),

¹⁵¹ Matthews K., Thompson J., *Ekonomika bankowości, PWE*, Warszawa 2007, s.148.

¹⁵² Janc A., Kraska M., *Credit – scoring. Nowoczesna metoda oceny zdolności kredytowej*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2001, s. 16.

¹⁵³ Grzywacz J., *Podstawy bankowości*, Difin, Warszawa 2006, s.153.

- rzadko zmieniają adres zamieszkania,
- ich miesięczne dochody są wyższe od przeciętnej,
- rzadko zmieniają miejsce pracy,
- z punktu widzenia wykonywanego zawodu są zaliczani do średniego lub wyższego szczebla.

Aby zminimalizować ryzyko związane z udzielanym kredytem, na te właśnie czynniki należy zwrócić szczególną uwagę podczas wstępnej oceny jego zdolności kredytowej.

Klient, który nie otrzymał kredytu hipotecznego, może w przyszłości stać się klientem depozytowym. Wstępną procedurę kredytowania, nawet w przypadku jej niepomyślnego zakończenia dla klienta, należy zakończyć tak, aby klient czuł, że bank nadal jest otwarty na budowanie z nim relacji, tylko w innym kształcie, np. poprzez prowadzenie przez bank rachunku oszczędnościowego klienta.

2.4. Sekurytyzacja kredytów hipotecznych a relacje z klientami banków

Jak wspomniano w I rozdziale, ryzyko związane z kredytowaniem hipotecznym stanowi istotną część czynników warunkujących działanie banku komercyjnego. Każdy bank realizując swoje cele dąży do minimalizacji ryzyka związanego z pulą kredytów zagrożonych bądź straconych. Szeroko rozpowszechnionym narzędziem, zwanym również procesem, stosowanym przez banki w tej sytuacji jest **sekurytyzacja kredytów hipotecznych**. Sięga ona swoją historią kryzysu lat 30. XX wieku w Stanach Zjednoczonych. Banki zabezpieczały się i niejednokrotnie ratowały się za pomocą sekurytyzacji.

Sekurytyzacja jest zjawiskiem, którego źródła należy szukać w zachodnich rozwiniętych systemach bankowych. W szerokim znaczeniu obejmuje wszelkie operacje dokonywane na aktywach oraz pasywach związane z emisją papierów wartościowych.¹⁵⁴ Po raz pierwszy pojęcie to zostało świadomie zdefiniowane ok. roku 1970 w Stanach Zjednoczonych, gdzie dokonano tego typu transakcji w odniesieniu do kredytu hipotecznego. W 1977 roku dziennikarka „*Wall Street Journal*” opisała opracowaną przez *Bank of America* oraz firmę *Salomon Brothers* technikę finansową polegającą na emisji certyfikatów partycypacyjnych opartych na kredytach hipotecznych.¹⁵⁵ W Europie jako pierwsi zastosowali ją Brytyjczycy dopiero w roku 1987. Definicji tego terminu

¹⁵⁴ Półtorak B., *Sekurytyzacja kredytu hipotecznego. Na podstawie działalności banków hipotecznych.*, CeDeWu.pl, Warszawa 2007, s. 124.

¹⁵⁵ Kendall M., Fishmann M.J., *A Primer on Securitization*, The MIT Press Massachusetts Institute of Technology 1996, s.31 za: Kalasińska M., *Sekurytyzacja wiarytelności hipotecznych na światowych rynkach*, w: Szelałowska A. (red.), *Współczesna bankowość hipoteczna*, CeDeWu, Warszawa 2010, s.105.

należy więc przede wszystkim szukać w źródłach anglojęzycznych. Sekurytyzacja jest definiowana przez jednego z teoretyków – C. Cumminga – jako „proces kojarzenia pożyczkobiorców i inwestorów w części lub w całości za pośrednictwem rynku finansowego.”¹⁵⁶ Może być ona definiowalna również jako „starannie przygotowywany proces, gdzie pożyczki i inne wierzytelności są scalane, ubezpieczane i sprzedawane w formie papierów wartościowych”¹⁵⁷ lub jako „proces na rynku kapitałowym, przez który na bazie określonych wierzytelności (tzw. kredytów hipotecznych) konstruowane są emisje papierów wartościowych czerpiące środki spłaty z tych wierzytelności.”¹⁵⁸ Polskie prawo definiuje sekurytyzację jako „transakcję, program lub strukturę prawną – organizacyjną, w wyniku której ryzyko kredytowe związane z ekspozycją bazową lub pulą ekspozycji bazowych ulega podziałowi na transe o następujących cechach:

1) płatności w ramach transakcji, programu lub struktury zależą od dochodów z tytułu ekspozycji lub puli ekspozycji;

2) hierarchia tranz określa rozkład strat w ciągu okresu trwania transakcji lub struktury.”¹⁵⁹

Wszystkie podane definicje odnoszą się do podstawowej funkcji sekurytyzacji jaką jest zamiana nie płynnych aktywów na płynne papiery wartościowe. Charakterystyczne dla sekurytyzacji jest to, że inwestor zazwyczaj uzyskuje zwrot z tytułu kredytu oraz gwarantowaną kwotę wykupu, której zadaniem jest ograniczenie ryzyka kredytowego.¹⁶⁰ Z drugiej strony sekurytyzacja pozwala bankom m.in. na:¹⁶¹

- poprawę płynności finansowej,
- zarządzanie ryzykiem stopy procentowej,
- zarządzanie ryzykiem kredytowym,
- poprawę adekwatności kapitałowej,
- poprawę wyników finansowych,
- dywersyfikację portfela kredytowego,
- sprostanie potrzebom kredytowym klientów, którym zapewnia się większy dostęp do kredytów oraz lepsze warunki kredytowania.

¹⁵⁶ Cumming, C. *The economics of securitization*, Federal Reserve Bank of New York Quarterly Review 2008, 12(3) 198, http://www.ny.frb.org/research/quarterly_review/1987v12/v12n3article2.pdf (pobrano 14.04.2008), s. 11.

¹⁵⁷ Rosenthal J.A., Ocampo J.M., *Securitisation of Credit: Inside the New Technology of Finance* 3, New York, 1988, za: Reksa Ł., *Sekurytyzacja należności na rynkach międzynarodowych*, Bank i Kredyt 2004, nr 2, s. 60.

¹⁵⁸ Gąsowska A., *Bankowość hipoteczna*, Poltext, Warszawa 2000, s.13.

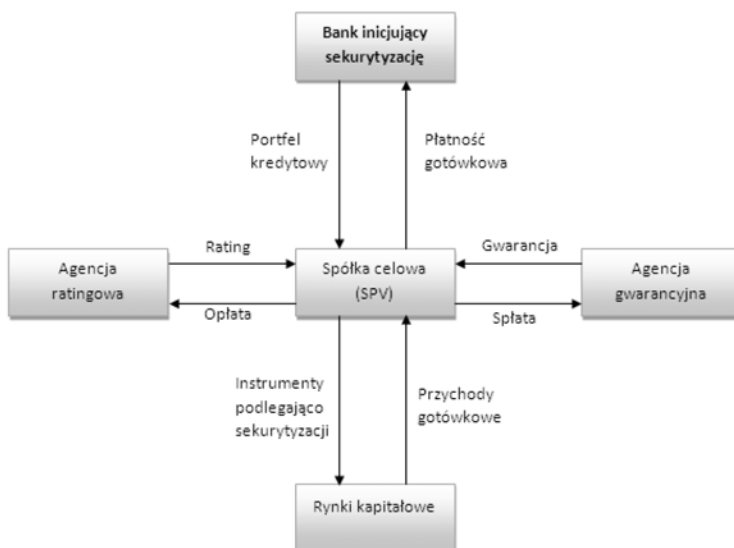
¹⁵⁹ Załącznik nr 18 do Uchwały nr 1/2007 Komisji Nadzoru Bankowego z dnia 13 marca 2007r. (poz. 3), §1.

¹⁶⁰ Freixas X., Rochet J.–Ch., *Mikroekonomia bankowa*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 180.

¹⁶¹ Kalasińska M., *Sekurytyzacja wierzytelności hipotecznych na światowych rynkach*, w: Szelągowska A. (red.), *Współczesna bankowość hipoteczna*, CeDeWu, Warszawa 2010, s.105.

Dzięki sekurytyzacji banki mogą poszerzyć swoją ofertę i przygotować produkty kredytowe dla klientów pozostających poza obszarem zainteresowania banków.¹⁶² Jest to więc narzędzie sprzyjające nawiązywaniu nowych relacji bank – klient.

Przebieg procesu sekurytyzacji ukazuje rysunek 10. Proces ten zazwyczaj zaczyna pierwotny właściciel należności (inicjator), czyli np. bank, który wyodrębnia z aktywów jedną lub kilka pul jednorodnych wierzytelności. Po ich zabezpieczeniu i prawnym usamodzielnieniu dokonuje ich transferu do innego podmiotu np. spółki celowej, inaczej spółki specjalnego przeznaczenia SPV (**ang. *Special Purpose Vehicle***). Spółka celowa jest spółką kapitałową emitującą dłużne papiery wartościowe (podmiot emisyjny) w celu pozyskania środków na nabycie wierzytelności od inicjatora. Emisja może być zrealizowana również w ramach programu obejmującego wiele transz. Zabezpieczeniem emisji papierów wartościowych są sekurytyzowane wierzytelności.¹⁶³



Rysunek 10. Proces sekurytyzacji [źródło: Matthews K., Thompson J., *Ekonomika bankowości*, PWE, Warszawa 2007, s.163.]

¹⁶² Urbańska M., *Specyfika procesu sekurytyzacji w Polskiej bankowości*, w: Węclawski J., *Bankowość*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej, Lublin 2006, s. 202.

¹⁶³ Mazurek J., *Sekurytyzacja, czyli co to jest?*, Wydawnictwo Instytutu Analiz i Prognoz Gospodarczych, artykuł z dnia 07.07.2009 r., <http://globaleconomy.pl/content/view/2224/3/> (pobrano 15.09.2009 r.).

Transakcja sekurytyzacji jest dość skomplikowana i uczestniczy w niej wiele podmiotów. Może to powodować obawy co do sprawnego i dobrze zorganizowanego przebiegu tej transakcji. Konieczne jest monitorowanie bieżących procesów i koordynacja poszczególnych czynności. Dlatego też nie zawsze można sprawnie przeprowadzić ten proces bez udziału dużego, uznanego banku inwestycyjnego, posiadającego zaufanie inwestorów i najwyższe oceny *ratingowe*. Należy ponadto pamiętać, że o ile sekurytyzacja prowadzi do ograniczenia jednego typu ryzyk (np. ryzyka kredytowego), może powodować powstanie ryzyk charakterystycznych dla tego typu transakcji, czyli m.in. ryzyka płynności finansowej spółki celowej oraz płynności papierów wartościowych czy ryzyka reinwestycji związanego z niepewnością, co do wysokości stopy procentowej i wysokości odsetek reinwestowanych po stopie niższej niż założona.¹⁶⁴

Jak pokazują badania przeprowadzone w 2007 roku (czyli tuż przed kryzysem finansowym) w dużej grupie amerykańskich banków, sekurytyzacja nie zawsze była korzystna dla banku oraz jego efektywności finansowej.¹⁶⁵ Należy pamiętać, że „rozwój globalnego rynku instrumentów pochodnych, zwłaszcza kontraktów zamiany ryzyka (CRS), oraz sekurytyzacja portfeli kredytowych i emitowanie na ich podstawie obligacji hipotecznych nie tyle były bezpośrednią przyczyną kryzysu, ile przesądziły o jego skali.”¹⁶⁶ W Polsce zdania na temat stosowania sekurytyzacji są podzielone. Jedni teoretycy mówią, że banki nie mają na razie potrzeby korzystania z tej formy refinansowania, inni zaś podkreślają rosnący udział wierzytelności zagrożonych w portfelach kredytowych polskich banków.

Po raz pierwszy zastosowano sekurytyzację już w roku 1999. Jej inicjatorem była Urtica Zaopatrzenie Farmaceutyczne SA, a podstawą należności handlowe reprezentujące wierzytelności szpitali tej firmy farmaceutycznej.¹⁶⁷ Dopiero od 2004 roku w Polsce obowiązują przepisy regulujące sekurytyzację. Znowelizowane wtedy Prawo bankowe pozwoliło na sprzedaż, zakwalifikowanych wcześniej do straconych, wierzytelności bankowych bez zgody klienta. Proces ten w Polsce reguluje ustawa z 27 maja 2004 o funduszach inwestycyjnych (Dz. U. z 2004 r. nr 146, poz. 1546). Polskie banki jeszcze stosunkowo rzadko występują w procesie sekurytyzacji jako inicjatorzy, często są instytucjami pomocniczymi.¹⁶⁸ Decyzja o sekurytyzacji w Polsce najczęściej

¹⁶⁴ Półtorak B., *Sekurytyzacja kredytu hipotecznego. Na podstawie działalności banków hipotecznych.*, CeDeWu.pl, Warszawa 2007, s. 206.

¹⁶⁵ Uzun H., Webb E., *Securitization and risk: empirical evidence on US banks*, The Journal of Risk Finance 2007, Vol. 8 No. 1, s. 22.

¹⁶⁶ Szyszka A., *Behawioralne aspekty kryzysu finansowego*, Bank i Kredyt 2009, nr 4, s. 14.

¹⁶⁷ Zob.: Szelągowska A., (red.), *Współczesna bankowość hipoteczna*, CeDeWu.pl, Warszawa 2010, s.118.

¹⁶⁸ Kalasińska M., *Sekurytyzacja wierzytelności hipotecznych na światowych rynkach*, w: Szelągowska A. (red.), *Współczesna bankowość hipoteczna*, CeDeWu, Warszawa 2010, s.103.

podsygnowana jest brakiem innych źródeł finansowania, koniecznością poprawienia płynności banku czy też koniecznością podniesienia adekwatności kapitałowej. Rynek bankowy w Polsce nadal podchodzi do procesu sekurytyzacji z dużym dystansem, ograniczając działanie do sekurytyzacji wierzytelności trudnych lub zagrożonych. Jeszcze w 2007 roku mówiło się, że nadpłynność polskiego sektora bankowego powoduje brak zainteresowania tą techniką¹⁶⁹. W jej rozpowszechnieniu mogą pomóc regulacje prawne, które pozwalają na zaliczenie do kosztów uzyskania przychodu straty ze zbycia wierzytelności z tytułu kredytów lub pożyczek.¹⁷⁰ Można więc wnioskować, że rynek sekurytyzacji w Polsce rozwinie się, o ile zainteresowanie tym tematem ze strony właścicieli polskich banków będzie nadal rosło.

Podsumowanie rozdziału

Niniejszy rozdział jest rozdziałem opartym o badania literaturowe. Dotyczy on kredytów hipotecznych w polskim systemie bankowym. Ukazano specyfikę rynku kredytów hipotecznych na tle przemian historycznych. Omówiono procedurę udzielania kredytów hipotecznych w polskich bankach komercyjnych, ukazując schematy blokowe wstępnych etapów kredytowania. Zobrazowano jaka jest specyfika klientów zaciągających kredyty hipoteczne w polskich bankach komercyjnych. Omówiono także narzędzie wspomagające minimalizację ryzyka bankowego związanego z kredytami hipotecznymi – sekurytyzację.

¹⁶⁹ Półtorak B., *Sekurytyzacja kredytu hipotecznego. Na podstawie działalności banków hipotecznych.*, CeDeWu.pl, Warszawa 2007, s. 124.

¹⁷⁰ *Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 10.12.2001 r. w sprawie szczególnych zasad rachunkowości banków* (Dz. U. z 2001 r. nr 149, poz. 1673, z 2002 r. nr 157, poz. 1314, z 2003 r. nr 211, poz. 2061 oraz z 2004 r. nr 7, poz. 57).

3. Specyfika koncepcji zarządzania relacjami z klientami (CRM)

Przedmiotem niniejszej rozprawy jest wykorzystanie koncepcji zarządzania relacjami z klientami jako narzędzia do realizacji ekonomicznych celów banku. W pierwotnym brzmieniu nosi ona nazwę *Customer Relationship Management*. Koncepcja ta pochodzi z krajów anglojęzycznych, tak więc, do jej określenia najczęściej używany jest akronim CRM, który powstał z pierwszych liter pierwotnej nazwy. Akronimu tego używa się również określając marketing zaangażowany społecznie (*Cause Related Marketing*). Jednakże niewielka częstotliwość tego użycia pozwala na wykorzystanie skrótowca CRM do dość jednoznacznego oznaczenia tej konkretnej koncepcji zarządzania, która zajmuje się relacjami nawiązywanymi między przedsiębiorstwem lub firmą i klientem. W tłumaczeniu na język polski nazwa tej koncepcji oznacza zarządzanie relacjami z klientami. Trudno jest określić jednoznaczną definicję zarządzania relacjami z klientami. Definicja ta nie tylko ewoluowała wraz z koncepcją, ale i zmieniała się w zależności od intencji i stanowiska jej twórców. Definicje zarządzania relacjami z klientami można podzielić na kilka grup oraz według kilku kryteriów, np.

- ze względu na podejście – na technologiczne i filozoficzne definicje;
- ze względu na szczegółowość – na mniej lub bardziej ogólne;
- ze względu na zależność koncepcji od nauk marketingowych – na bardziej zbliżone do marketingu i bardziej od niego oddalone.

Na kształt definicji CRM mogą mieć chociażby implikacje jakie są z nią związane (Tabela 5). Definicje zawarte w tabeli 5 odnoszą się do różnych implikacji koncepcji CRM. Definiowanie zależy od tego na co w danej sytuacji kładzie się największy nacisk. Jeżeli podstawowym celem stawianym przed systemem CRM w przedsiębiorstwie będzie uzyskanie możliwie największej lojalności klientów, to do tego pojęcia powinna odnosić się podstawowa przyjęta definicja koncepcji. Jednakże takie rozbieżności definicji CRM nie pozwala na całościowe spojrzenie na problem zarządzania relacjami z klientami i może prowadzić do braku spójności w ramach wdrożonego w organizacji systemu. Z tego powodu zachodzi konieczność znalezienia definicji CRM, która odniesie się do wszystkich wyżej wymienionych implikacji. Definicja ta została przyjęta w następnym punkcie.

Tabela 5. Zbiór głównych elementów definicji CRM

Ranking	Implikacje	Definicja
1	"Potrzeby klienta"	Zidentyfikowanie i spełnienie oczekiwań klienta jest głównym celem zarządzania relacjami.
2	"Partnerstwo"	Głównym celem jest utrzymywanie partnerskich stosunków z dostawcami i odbiorcami, zarówno na rynkach detalicznych jak i hurtowych.
3	"Zwiększenie zysków"	Celem jest maksymalizacja wartości klienta i w ten sposób zwiększenie zyskowności. Zwiększenie grona stałych klientów prowadzi do wzrostu zysków.
4	"Lojalność"	Naczelnym zadaniem zarządzania relacjami jest budowanie lojalności klienta, definiowanej jako skłonność do zakupów w tej samej firmie.
5	"Wartość"	Zarządzanie wartością klienta i organizacji oraz jej zwiększanie w ramach relacji.
6	"Satysfakcja"	Poprzez mierzenie satysfakcji klienta można mierzyć jego zadowolenie i otwartość na budowanie relacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Shaw R., *CRM Definitions – Defining Customer Relationship Marketing and Management, in Customer Relationship Management*, edited by SCN Education B.V., the HOTT Guide Series (The Netherlands), 1999.

3.1. Geneza koncepcji CRM w świetle badań literaturowych

Autorzy licznych publikacji dotyczących zarządzania relacjami z klientami najczęściej przychylają się do stwierdzenia, że lista definicji CRM jest niemalże nieskończona. Wielokrotnie termin CRM jest zawężany do określenia wyłącznie technologii wspomagającej kontakty z klientami. Niektóre z kolei definicje kładą zdecydowany nacisk na kulturę organizacyjną i zachowania wychodzące naprzeciw klientowi, natomiast pomijają wagę technologii informatycznej. Czasem pojawiają się definicje łączące w sobie te dwa podejścia, jak chociażby ta przedstawiona przez J. Beliczyńskiego: „Zarządzanie relacjami z klientami to całokształt działań dotyczących tworzenia i utrzymywania trwałych relacji z klientami, wspieranych narzędziami technologii informacyjnej w celu zbudowania lojalnej grupy stałych klientów.”¹⁷¹ Wielu autorów podkreśla filozoficzny charakter koncepcji CRM. W tym nurcie pojawiają się takie definicje jak: „CRM to przede wszystkim filozofia, czy też strategia biznesu,

¹⁷¹ Beliczyński J., *Koncepcja zarządzania relacjami z klientami*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2006, nr 700, s. 117.

z kolei narzędziem wspierającym realizację tej filozofii/strategii staje się technologia przetwarzania informacji.”¹⁷² Z tej przykładowej definicji jasno wynika służebna rola technologii wobec całej koncepcji, która niejednokrotnie jest podkreślana przez teoretyków. Początkowo zarządzanie relacjami z klientami bywało również definiowane w taki sposób, że podkreślano zyski płynące z tej koncepcji dla klienta zapominając o zyskach dla wdrażającej ją organizacji. Przykładem takiej definicji może być definicja Aggarwala i Claycomba: „CRM to działanie, które rozwija praktykę rozumienia potrzeb klientów w celu zwiększenia ich satysfakcji.”¹⁷³ Takie spojrzenie na problem zarządzania relacjami z klientami jest niedopuszczalne z punktu widzenia banku komercyjnego, którego działanie jest nastawione na zysk.

W tabeli 6 przedstawiono jeszcze inne wybrane definicje zarządzania relacjami z klientami.

¹⁷² Grzanka I., *Kapitał społeczny w relacjach z klientami. CRM a społeczny potencjał przedsiębiorstwa.*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 28.

¹⁷³ Lin R.-J., Chen R.-H., Chiu K.K.-S., *Customer relationship management and innovation capability: an empirical study*, *Industrial Management & Data Systems* 2010, Vol. 110 No. 1, s.112.

Tabela 6. Wybrane definicje zarządzania relacjami z klientami w kolejności powstawania

Lp.	Definicja	Źródło
1	CRM to rezultat zestawienia strategii działania, metodologii procesów pracy oraz technologii interakcyjnych w celu uzyskania i utrzymania wysokiego poziomu lojalności klienta	Fung M.L., <i>CRM Talk</i> 1998, nr 001, www.CRM.Guru.com, pobrano 10.07.2008 r.
2	CRM określić można jako ciągły proces, obejmujący swoim zasięgiem wszystkich pracowników danego przedsiębiorstwa, celem którego jest zarówno budowanie lojalności, jak i zdefiniowanie "wartości" każdego klienta za pomocą ciągłego pozyskiwania i odpowiedniego wykorzystania dostępnych informacji	Tuck L., <i>CRM Talk</i> 1998, nr 001, Sales and Marketing Management Magazine, www.CRM.Guru.com., pobrano 10.07.2008 r.
3	CRM to obszar działalności umożliwiający organizacjom identyfikację potrzeb i możliwości oraz optymalizację kosztów i ryzyka związanych z istniejącymi i potencjalnymi klientami	Shaw R., <i>Measuring and Valuing Customer Relationships</i> , Business Intelligence Ltd 1999, s. 14.
4	CRM należy do strategii pro konsumenckich, koncentrujących się na czynnościach funkcjonalnych oraz wymagających usprawnienie procesów pracy za pomocą nowoczesnych rozwiązań technologicznych	Lee D., <i>CRM Talk</i> 1999, nr 054, www.CRM.Guru.com, pobrano 10.07.2008 r.
5	CRM to bieżące doskonalenie i implementacja takich strategii działania, które wspierane nowoczesnymi rozwiązaniami, zmniejszają rozbieżność między obecnymi i przyszłymi działaniami organizacji w zakresie pozyskiwania i utrzymania klientów	Brendling M., <i>CRM Talk</i> 1999, nr 055, www.CRM.Guru.com., pobrano 10.07.2008 r.

Lp.	Definicja	Źródło
6	<p>CRM to nowoczesne podejście lub model zarządzania, którego wyznacznikiem działania jest jak najlepsze sprostanie potrzebom konsumenta. Jego celem jest wykształcenie takich wewnętrznych i zewnętrznych relacji z konsumentem, które w bezpośredni sposób wpływają na zwiększenie zysku i produktywności firmy. Pożądaną relację z klientem powstają w wyniku wykorzystania rozwiązań technologicznych, metod planowania strategicznego oraz technik marketingowych.</p>	Pratt J., <i>CRM Talk</i> 1999, nr 055, www.CRM.Guru.com, pobrano 10.07.2008 r.
7	<p>CRM może być rozumiany w dwojaki sposób: I – Jako wszystkie te aspekty zarządzania, które mają na celu zaspokojenie potrzeb klientów. W tym przypadku największy nacisk położony jest na wykorzystanie i udoskonalenie „cyklu życia” konsumenta. Głównym zadaniem jest bieżące kreowanie lojalności klientów poprzez efektywne zaspokajanie ich indywidualnych potrzeb, zaś pośrednio pozyskiwanie coraz to nowych konsumentów; II – Jako aplikacja informatyczna, obejmująca swym zasięgiem metody, oprogramowanie i zwyczaję możliwości Internetu umożliwiające w sposób uporządkowany wykształcenie określonej relacji z konsumentem</p>	Swaminathan S., <i>CRM Talk</i> 1999, nr 055, www.CRM.Guru.com, pobrano 10.07.2008 r.
8	<p>CRM to nowatorskie podejście w dziedzinie zarządzania, które integrując działania w zakresie sprzedaży, realizacji zamówień oraz oferowania usług, koordynuje i jednoczy wszystkie składowe procesy interakcji z konsumentem</p>	Sinha A., <i>CRM Talk</i> 1999, nr 055, www.CRM.Guru.com, pobrano 10.07.2008 r.
9	<p>CRM to strategia biznesowa polegająca na budowaniu związku i zarządzaniu klientami w celu optymalizacji długoterminowych korzyści. CRM wymaga wprowadzenia filozofii i kultury biznesu skierowanej "na klienta" zapewniającej efektywne procesy marketingu, sprzedaży i serwisu. Aplikacje CRM powinny dać możliwość efektywnego zarządzania kontaktami z klientami, prowadząc do "nadrzędności" tego podejścia nad ogólną strategią i kulturą w firmie</p>	Sinha A., <i>CRM Talk</i> 1999, nr 055, www.CRM.Guru.com, pobrano 10.07.2008 r.

Lp.	Definicja	Źródło
10	CRM należy traktować jako element strategii korporacyjnej firmy, której celem jest zbudowanie silnej więzi z klientem, korzystnej dla obu stron	Chudziak J., <i>Raport BM</i> , Bussinesman Magazine 2000, nr 10, s. 43.
11	CRM jest procesem pogłębiania zdobytej wiedzy o konsumentach, a następnie wykorzystania jej do doskonalenia strategii działania oraz jak najszybszego zaspokajania indywidualnych potrzeb konsumenta	Cour R. C., <i>CRM Talk</i> 2000, nr 056, www.CRM.Guru.com, pobrano 10.07.2008 r.
12	CRM jest strategią działania firmy, wspierającą czynności marketingowe, proces sprzedaży oraz wszelkie działania związane z obsługą klienta przez skoncentrowanie uwagi wyłącznie na potrzebach konsumenta, ze szczególnym uwzględnieniem wykształconych kulturowo wzorców zachowań	Sims D., <i>What is CRM?</i> , www.CRM.Guru.com, 2001, s. 1.
13	CRM polega na wzajemnym dostosowaniu do siebie czynności firmy i klienta, mającym na celu zbudowanie trwałego partnerskiego związku firma – klient	Storbacka K., Lehtinen J.R., <i>Sztuka budowania trwałych związków z klientami</i> , Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 17.
14	CRM stanowi kompendium wiedzy o kliencie firmy, produktach, preferencjach i sprzedaży	Widerszpil A., <i>CRM, bliżej klienta</i> , Gazeta Prawna 2001, nr 75, s. 16.
15	CRM to taki sposób prowadzenia biznesu, w którym klient, jego oczekiwania i potrzeby stoją w centrum zainteresowania całej firmy	Zachara M., <i>Klient wciąż nie nasz pan</i> , Businessman Magazine 2001, nr 2, s.13.
16	CRM jest to interaktywny proces uzyskiwania optymalnej równowagi między inwestycjami organizacji a satysfakcją jej klientów w celu maksymalizacji zysku	McKenna R., <i>Total Access, Giving customers What They Want in an Anytime, Anywhere World</i> , Harvard Business School Press 2002, s. 34.

Lp.	Definicja	Źródło
17	CRM to infrastruktura umożliwiająca określenie i zwiększenie wartości klientów oraz odpowiednie środki, za których pomocą motywuje się najlepszych klientów do lojalności czyli ponownych zakupów	Dyche J., <i>Relacje z klientami</i> , Helion, Gliwice 2002, s. 22.
18	CRM to infrastruktura umożliwiająca określenie i zwiększenie wartości klientów oraz odpowiednie środki, z których pomocą motywuje się najlepszych klientów do lojalności, czyli do ponownych zakupów	Dyche J., <i>Relacje z klientami</i> , Helion, Gliwice 2002, s. 33.
19	Nie myśl o transakcjach, myśl o relacjach. Nie myśl o zwrocie z inwestycji, myśl o badaniach i rozwoju. Nie myśl o produktach uniwersalnych, myśl o produktach zaspokajających konkretne potrzeby. Myśl o Internecie jako sprzedawcy w każdym domu.	G. Bornstein, prezes firmy generation.net z Montrealu w Adamczyk J., <i>CRM w ujęciu klasycznym i internetowym</i> , materiały konferencyjne – Electronic Commerce: "Teoria i zastosowania", Politechnika Gdańska 2002, nr 11.
20	CRM to informacyjny termin określający metodologię, oprogramowanie oraz zazwyczaj, możliwości Internetowe, które pomagają przedsiębiorstwom efektywnie zarządzać związkami z klientami. W wielu przypadkach, przedsiębiorstwa budują bazy danych o swoich klientach. Takie bazy danych określają relacje w najdrobniejszych szczegółach. Dzięki temu zarząd, pracownicy sprzedaży i obsługa klienta mogą mieć dostęp do odpowiedniej informacji. Mogą również dopasować plany produktowe i ofertowe do potrzeb klientów, przypominąć klientom o dostępnych usługach, dowiedzieć się jakie produkty klient nabywa itp.	CIO Magazine, http://www.cio.com/whitepapers/topic/1465 , pobrano 15.06.2003 r.

Lp.	Definicja	Źródło
21	CRM to proces zarządzania relacjami z klientami i parterami, to strategia, która wprowadza zmiany w organizacji i procesach pracy. Technologia jedynie wspomaga strategię. Na pierwszym miejscu strategia, na drugim technologia, odwrotnie nie zadziała.	Bob Thompson – CRM Consultancy Front Line California w Banasik A., Beliczyński J., <i>Zarządzanie relacjami z klientami. Aplikacje systemu CRM</i> , Wydawnictwo Ekonomiczne w Krakowie, Kraków 2003, s.23.
22	CRM to strategia biznesowa, procesy i kultura organizacyjna obudowana technologią informatyczną, dzięki którym firma może zwiększyć swoje przychody i wartość klienta przez lepsze zrozumienie jego potrzeb	P. Gamdzyk w Banasik A., Beliczyński J., <i>Zarządzanie relacjami z klientami. Aplikacje systemu CRM</i> , Wydawnictwo Ekonomiczne w Krakowie, Kraków 2003, s. 11.
23	CRM jest to implementacja strategii kierowanej "na klienta", która prowadzi do przeprojektowania wszelkich działań, wymaga zmiany procesów, która jest wspierana (a nie kierowana) przez technologię CRM	D. Lee w Banasik A., Beliczyński J., <i>Zarządzanie relacjami z klientami. Aplikacje systemu CRM</i> , Wydawnictwo Ekonomiczne w Krakowie, Kraków 2003, s. 11.
24	CRM polega na stwarzaniu możliwości klientom, zachwycaniu ich i pozwalaniu, aby czuli się, jak gdyby ich wzajemne relacje z nami były pod kontrolą	D. Bohnett – założyciel www.geocities.com w Banasik A., Beliczyński J., <i>Zarządzanie relacjami z klientami. Aplikacje systemu CRM</i> , Wydawnictwo Ekonomiczne w Krakowie, Kraków 2003, s. 11.

Lp.	Definicja	Źródło
25	CRM to taka organizacja i kultura firmy, która doprowadzi do zrozumienia przez wszystkich pracowników, że ich wynagrodzenie płaci klient, uzupełniona odpowiednią technologią umożliwiającą tymże pracownikom realizację działań wynikających z takiej postawy	M. Zachara – Qumak – Skom SA w Banasik A., Beliczyński J., <i>Zarządzanie relacjami z klientami. Aplikacje systemu CRM</i> , Wydawnictwo Ekonomiczne w Krakowie, Kraków 2003, s. 11.
26	CRM to świadome zarządzanie klientami i ich obsługą w celu zbudowania lojalnej grupy stałych klientów firmy przez satysfakcjonujące zaspokajanie ich indywidualnych potrzeb i preferencji. CRM obejmuje każdy aspekt działalności firmy: od wizji przez cele, procesy stosowane praktyki, na sposobie odbierania telefonów i witania klientów skończywszy.	M. Stanusch – Process4E SA w Banasik A., Beliczyński J., <i>Zarządzanie relacjami z klientami. Aplikacje systemu CRM</i> , Wydawnictwo Ekonomiczne w Krakowie, Kraków 2003, s. 11.
27	CRM – termin określający metodologię, software i na ogół wykorzystanie Internetu, pomagające organizacji zarządzać relacje z klientem w zorganizowany sposób	http://searchrm.techtarget.com/resource/CRM-management , pobrano 12.06.2004 r.
28	CRM określa nową klasę oprogramowania wspomagającego zarządzanie przedsiębiorstwem. Uzupełnia ono systemy klasy MRP/ERP o nowe obszary zastosowań, do tej pory nie wspomagane przez te systemy.	Zajączkowski W., <i>Przodkowie CRM</i> , http://webinside.pl/artukul-190-przodkowie-crm.html , pobrano 01.07.2005 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Banasik A., Beliczyński J., *Zarządzanie relacjami z klientami. Aplikacje systemu CRM*, Wydawnictwo Ekonomiczne w Krakowie, Kraków 2003 oraz Gwiazda E., Właściwe relacje z klientem – system CRM, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 2002, nr 1.

Zarządzanie relacjami z klientami bywa nazywane systemem, infrastrukturą, strategią, metodologią oraz procesem. Cechą wspólną tych definicji jest uzyskiwanie pozytywnych skutków zarządzania relacją przedsiębiorstwo – klient. Każda z wyżej przedstawionych definicji może sprawdzić się w określonych okolicznościach i może zostać przyjęta przez menadżerów danej organizacji w zależności od potrzeb i stawianych celów. Mnogość tych definicji wynika z różnego spojrzenia na zagadnienie budowania relacji klienta z przedsiębiorstwem. Koncepcja CRM bazuje na behawioralnym podejściu do tej relacji i analogii do związku człowieka z człowiekiem, dlatego też trudno jest jednoznacznie zdefiniować to zagadnienie i uogólnić definicję dla każdej sytuacji.

Istotne wydaje się wypośrodkowanie tych stwierdzeń oraz przyjęcie definicji, która dla dalszych rozważań będzie odzwierciedlała pełną istotę koncepcji CRM.

W literaturze światowej dotyczącej finansów można spotkać pewną konotację dotyczącą koncepcji zarządzania relacjami z klientami CRM, a mianowicie koncepcję ECRM, opisywanej przez Joe Pepparda, specjalistę od systemów informacyjnych z *Cranfield University School of Management*. Nazwa ECRM pochodzi od następujących zwrotów:¹⁷⁴

- *Ebusiness* – e-biznes i integracja e-biznesu ze wszystkimi bieżącymi i przyszłymi działaniami,
- *Channel management* – zarządzanie “kanałowe” – udostępnienie zintegrowanych i interaktywnych kanałów dostępu i dystrybucji,
- *Relationships* – związki – prawdziwe związki budowane poprzez jakość usług, ich wartość oraz wzajemne zaufanie,
- *Management of the total enterprise* – zarządzanie całym przedsiębiorstwem – procesowa integracja *back office* oraz *front office*.

Takie podejście do koncepcji CRM jest dość dużym uogólnieniem problemu. Jednakże nie wszyscy teoretycy finansów stosują tak duże uproszczenie. Między innymi M. Stone, wiodący ekspert z dziedziny marketingu relacyjnego z *Bristol Business School*, podaje następującą definicję CRM: „CRM jest strategią i sposobem działania przedsiębiorstwa, zaprojektowanym do utrzymywania i rozwijania relacji z dochodowymi klientami, i zarządzania kosztem działań dla mniej dochodowych klientów.”¹⁷⁵ Definicja ta wydaje się być dość pełna, z tego względu, że obejmuje nie tylko grupę rentownych i dochodowych klientów, ale także grupę klientów, którzy mogą przynieść stratę, a z takimi bank również musi się liczyć i również powinien uczyć się współpracować z nimi.

¹⁷⁴ Peppard J., *Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services*, European Management Journal 2000 Vol. 18, No. 3, s. 314.

¹⁷⁵ Foss B., Stone M., *CRM in financial services*, Bell&Bain Ltd., Glasgow 2002, s. 14.

Według autorki, biorąc pod uwagę powyżej zaprezentowane koncepcje dotyczące zdefiniowania zarządzania relacjami z klientami, zdecydowanie najdokładniejszą i najbardziej adekwatną do problemu relacji bank – klient będzie następująca definicja:

CRM to koncepcja zarządzania, która prowadzi do powstania sprawnie działającego systemu składającego się z narzędzi oraz technologii wspomagającej zarządzanie relacjami z klientami oraz z procesów i kultury organizacyjnej, których celem jest wykształcenie przynoszących efekty ekonomiczne relacji z klientem.

W tej definicji zostało uporządkowane pojęcie koncepcji w odniesieniu do systemu CRM. System CRM, wg autorki, jest skutkiem działania koncepcji zarządzania. Sam z kolei składa się z narzędzi, technologii, procesów oraz kultury organizacyjnej. W powyższej definicji jasno określono również cel działania definiowanej koncepcji, jakim jest wykształcenie takich relacji z klientem, które przynoszą pożądane efekty. W przypadku banku takim efektem będzie zysk, osiągany nie tylko bezpośrednio, ale i pośrednio poprzez realizację poszczególnych częściowych ekonomicznych celów wymienionych w niniejszej monografii.

Autorka stworzyła tą definicję w oparciu o podstawowe elementy występujących już definicji zarządzania relacjami z klientami, a także odnosząc się do specyficznej sytuacji zarządzania relacjami z klientami banków. Istotne z punktu widzenia niniejszej książki jest odniesienie koncepcji CRM do systemu (zagadnienie systemu CRM zostało szerzej omówione w punkcie 3.1.4.) jaki dzięki niej powstaje i podkreślenie skutków działania tego systemu, które będą bezpośrednio wpływały na realizację ekonomicznych celów banku.

W kolejnych punktach zostanie ukazana geneza koncepcji zarządzania relacjami z klientami przez pryzmat marketingu, koncepcji 5C, *public relations* a także narzędzia CRM oraz zostanie przedstawione systemowe podejście do tej koncepcji.

3.1.1. Marketingowe korzenie koncepcji CRM

Marketing może być definiowany, za Ph. Kotlerem, jako „...proces społeczny, dzięki któremu jednostki lub grupy otrzymują to, czego potrzebują i chcą, poprzez kreowanie, oferowanie i swobodną wymianę produktów i usług.”¹⁷⁶ Przez lata podejście do marketingu zmieniało się. Tym samym zmieniało się podejście do samego klienta. Pojęcie marketingu ewoluowało od ery produkcji przez erę sprzedażową i marketingową do ery orientacji rynkowej.¹⁷⁷ Ze zwykłego petenta klient stał się kimś, z kim należy budować trwałe związki przynoszące obopólne korzyści i niosące ze sobą wiele

¹⁷⁶ Kotler Ph., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 8.

¹⁷⁷ Czyż M., *Koncepcja marketingu partnerskiego w rozwoju bankowości korporacyjnej w Polsce*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008, s. 32.

możliwości. Ponadto na początku lat 80. XX wieku pojawiła się zarówno potrzeba jak i możliwość wspierania marketingu poprzez narzędzia informatyczne, a w późniejszym okresie internetowe. W roku 1990 pojawiła się tzw. **koncepcja klienta**, której punktem wyjścia jest klient indywidualny. Celem tej koncepcji jest osiągnięcie pomyślnego wzrostu przez przejęcie większej części wydatków każdego klienta dzięki budowaniu wysokiego poziomu lojalności klientów i koncentrowaniu się na długookresowej wartości klienta¹⁷⁸. Oprócz zmian podejścia marketingowego do klienta na powstanie pełnej koncepcji CRM wpłynęło stopniowe przekształcanie się marketingu w marketing partnerski a następnie w marketing relacji (rysunek 11). Marketing relacji w dużej mierze zawdzięcza swoje powstanie *public relations*. „Koncepcja marketingowego *public relations* nawiązywała zarówno do praktyki *public relations*, w której coraz większą rolę odgrywały projekty związane z marketingiem, jak i do faktu, że działy marketingu coraz częściej nadzorowały działalność *public relations*. Podział na dwie gałęzie *public relations*: marketingowe (MPR) i instytucjonalne (CPR) był tylko etapem pośrednim na drodze teoretycznej ewolucji obu dziedzin. Marketing tymczasem przybrał całkowicie nową postać jako marketing relacji.”¹⁷⁹ W niektórych pozycjach literaturowych można spotkać pierwotną nazwę zarządzania relacjami z klientami, jako *Customer Relationship Marketing*, jednakże bardzo szybko przemienił się on w używaną do dziś nazwę koncepcji *Customer Relationship Management*. Pojęciem marketingu partnerskiego po raz pierwszy posłużył się L. L. Berry w 1983 roku i określił go jako „nawiązanie, utrzymywanie i – w przedsiębiorstwach oferujących wiele usług – umacnianie więzi z klientem.”¹⁸⁰ Marketing partnerski po raz pierwszy dotyczył problemu nawiązania i długoterminowego utrzymania związku z klientem. Niektórzy teoretycy twierdzą, że cała koncepcja marketingu relacyjnego opiera się na tezach wynikających z jednego zaledwie badania przeprowadzonego w roku 1990 autorstwa F. F. Reichelda i W. E. Sessera Jr., którego wyniki wskazują, że „...najbardziej lojalni klienci firmy są jednocześnie najbardziej dochodowi.”¹⁸¹ Jednakże nie może to być prawdą, gdyż już w 1984 roku, zaledwie w rok po L. L. Berry Ch. Gronroos – specjalista w dziedzinie marketingu usług – podał następującą definicję marketingu relacji: „Marketing relacji to tworzenie, utrzymanie i wzbogacanie więzi z klientami i innymi partnerami w taki sposób, aby cele obu stron zostały osiągnięte poprzez obustronną wymianę i spełnienie

¹⁷⁸ Kotler Ph., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 26.

¹⁷⁹ Macierzyński W. Ł., *Public relations w opinii Polaków. Perspektywa czasu i niepewności*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom 2008, s. 64.

¹⁸⁰ Berry L.L., *Relationship marketing* [w:] Payne A., Peck H., Clark M., Christopher M., *Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers*, Butterworth – Heinemann, Oxford 1997, s. 114.

¹⁸¹ Fazlagić A., *Uwaga! Lojalny klient!*, *Modern Marketing* 2004, nr 1, s. 24.

poczynionych obietnic.”¹⁸² Można powiedzieć, że ta definicja jest już najbliższa współczesnym definicjom zarządzania relacjami z klientami.



Rysunek 11. Powstanie koncepcji CRM [źródło: opracowanie własne.]

Marketing relacji powstał z przeświadczenia, że z koncentracji na transakcji trzeba przestawić się na koncentrację na budowaniu relacji z klientem. Porównanie marketingu transakcji do marketingu relacji wskazuje na wyraźne kroki czynione w kierunku koncepcji CRM (tabela 7).

W marketingu transakcji chodziło przede wszystkim o dokonanie jednostkowego zakupu przez klienta, nie było żadnego odniesienia do dłuższego okresu i nie mogło być mowy o budowaniu jakiegokolwiek relacji. Marketing transakcji był więc koncepcją bardzo krótkowzroczą, w której przedsiębiorstwo było podzielone i nie zawsze wszystkie działy realizowały te same cele. Marketing relacji zaś otworzył furtkę dla szerszego spojrzenia na budowanie relacji z klientem. Przede wszystkim wskazał, że jest taka potrzeba marketingu relacji jakoś budują wszyscy, przez co uzyskuje się większą spójność celów całej organizacji. Przedsiębiorstwo koncentruje się na utrzymaniu klienta

¹⁸² Gronroos Ch., *A Service Quality Model and Its Marketing Implications*, European Journal of Marketing 1984, No. 18, s. 37.

zamiast na dokonaniu pojedynczej transakcji, co wpływa na jakość całego procesu transakcyjnego.

Tabela 7. Porównanie marketingu transakcji z marketingiem relacji na wybranych płaszczyznach

Płaszczyzna	Marketing transakcji	Marketing relacji
koncentracji	Koncentracja na pojedynczej sprzedaży	Koncentracja na utrzymaniu klienta
zakupu	Cechy produktu najważniejsze	Korzyści z zakupu produktu są najważniejsze
skali działania	Krótkookresowa skala działania	Długookresowa skala działania
obsługi klienta	Obsługa klienta niebyt ważna	Obsługa klienta bardzo ważna
relacji	Ograniczone przywiązanie klienta do firmy	Duże przywiązanie klienta do firmy
komunikacji	Umiarkowany kontakt z klientem	Stały kontakt z klientem
jakości	O jakość dba dział produkcji	O jakość dbają wszyscy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie.*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 53.

Marketing relacji został zdefiniowany z kolei przez Ph. Kotlera jako „...koncepcja polegająca na budowaniu długoterminowych, opierających się na wzajemnym zaufaniu, obopólnie korzystnych zależności z klientami, dystrybutorami, dealerami i dostawcami. Jest to osiąganе dzięki dotrzymywaniu przyrzeczenia dostawy produktów wysokiej jakości, dobrego serwisu i oferowaniu zadowalających cen, jak również poprzez tworzenie silnych więzów ekonomicznych, technicznych i społecznych.”¹⁸³ Definicja ta poczyniła krok w kierunku systemowości koncepcji zarządzania relacjami z klientami i tego jej aspektu, który mówi o przenikaniu filozofii CRM przez całą firmę lub przedsiębiorstwo. Podobnie również odnosi się CRM do definicji marketingu bankowego, która brzmi: „działalność mająca na celu poznanie potrzeb rynku i potrzeb klientów, pozyskanie ich, utrzymanie jako stałych odbiorców usług danego banku, a także kształtowanie ich postaw, dostosowywanych do zmieniającej się sytuacji na rynku usług finansowych.”¹⁸⁴ Miejsce dla koncepcji zarządzania relacjami z klientami banków powstaje na skutek, zasygnalizowanej w tej definicji, potrzeby utrzymania stałych odbiorców usług danego banku oraz potrzeby poznania tych odbiorców.

Czasami mówi się, że CRM było rozwiązaniem stworzonym przez „marketingowo myślących informatyków, które było odpowiedzią na zapotrzebowanie wyartykułowane przez reprezentantów zespołów

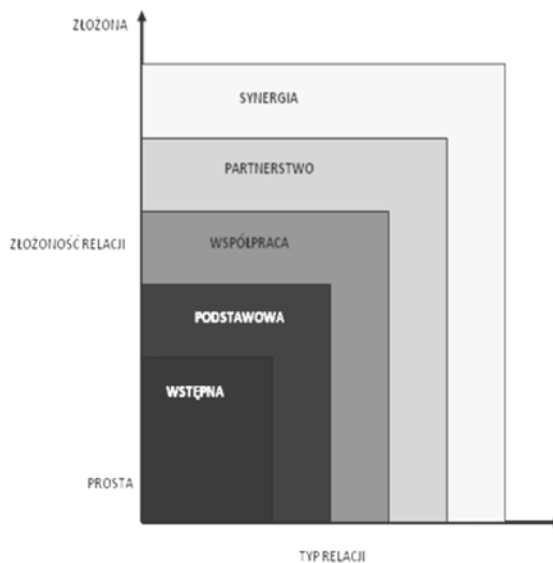
¹⁸³ Kotler Ph., *Marketing - analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, FELBERG SJA, Warszawa 1999, s. 9.

¹⁸⁴ Grzywacz J., *Marketing banku*, Difin, Warszawa 2010, s. 15.

marketingowo-handlowych firm rynku IT.”¹⁸⁵ Według Philipa Kotlera celem koncepcji CRM jest tworzenie wysokiego kapitału klienta. Przy czym kapitał ten to „...suma dyskontowanych długookresowych wartości wszystkich klientów firmy.”¹⁸⁶ Wielu teoretyków jest zgodnych co do tego, że marketing i CRM mają ok. 80% wspólnych cech, ale zarządzanie relacjami z klientami jest postrzegane jako koncepcja czerpiąca nie tylko z marketingu, ale z całości współczesnych nauko o zarządzaniu i biznesie przy ogromnym wsparciu narzędzi IT.

3.1.2. Rola *public relations* w świetle koncepcji CRM

Dla każdego przedsiębiorstwa, a także dla banku, *public relations* pełni szczególną rolę, gdyż przy dzisiejszej konkurencji nikt nie może sobie pozwolić na naruszenie zaufania, jakim darzą go klienci. Dla banku *public relations* jest szczególnie istotne, gdyż utrata zaufania może nawet doprowadzić go do bankructwa. Wszelkie błędy i usterki w działaniu mogą doprowadzić do niechęci klientów do nawiązania trwałej współpracy. Relacje z klientami mogą przybierać różne formy i mogą być budowane na różnych poziomach (rysunek12).



Rysunek 12. Poziomy relacji z klientami [źródło: opracowanie własne na podstawie: Millman T., Willson K., *From Key Account Selling to Key Account Management*, Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, 1995 Nr 1, s. 13.]

¹⁸⁵ Gregorczyk T., *Czy CRM to już nowa nauka?*, MpK-T, nr 211, 3.04.2008, <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=731> (pobrano 14.06.2009 r.).

¹⁸⁶ Kotler Ph., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 76.

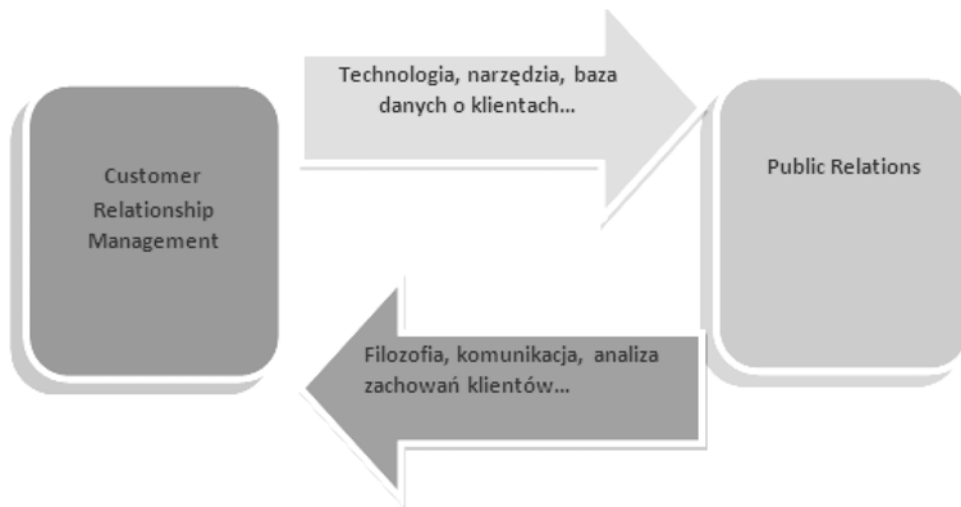
Jak zaprezentowano w rozdziale pierwszym wraz ze wzrostem złożoności relacji zmienia się typ relacji. Kiedy następuje pierwszy etap budowania relacji, klienci są zazwyczaj jeszcze nieufni i łatwo ich zrazić. Podstawowa relacja może być długotrwała i charakteryzuje się dużym zbiurokratyzowaniem kontaktów. Jest to sytuacja, gdy klient jest już stałym klientem, ale w każdej chwili może odejść do konkurencji. Na etapie współpracy klienci mogą wносить swoje innowacyjne pomysły w działalność organizacji. Na tym etapie przestaje być ważna biurokracja, a dużą rolę zaczynają odgrywać stosunki międzyludzkie. Na etapie partnerstwa klienci i pracownicy firmy są już prawdziwymi partnerami, wymieniają się spostrzeżeniami i działają jak jeden zespół, pojawiają się wspólne cele. Cele te z powodzeniem są realizowane na ostatnim etapie relacji – na etapie synergii. W tym przypadku związek z klientem przynosi zyski obu stronom, obie strony są związane silnymi więziami formalnymi i nieformalnymi, a efekt relacji jest często lepszy od oczekiwanego. Zyskowość każdego klienta zależy od poziomu tych relacji.

Budowanie pozytywnego wizerunku marki każdego przedsiębiorstwa, w tym także banku, nie jest działaniem jednokrotnym, polega na ciągłym znajdowaniu nowych rozwiązań i rozwiązywaniu pojawiających się problemów. Praktycy bankowi, tacy jak I. Kochańska-Lubowiecka (dyrektor Departamentu Komunikacji Marketingowej Bankowości Detalicznej City Handlowy), podkreślają znaczenie odpowiedniego kształtowania wizerunku banku w oczach klienta w każdej sytuacji w jakiej ma on styczność z bankiem:¹⁸⁷ *„Wizerunek to obraz firmy w świadomości innych. W oczach klientów tworzony jest przede wszystkim przez osobiste doświadczenie i kontakt z bankiem. Dlatego od lat dbałość o jakość obsługi i satysfakcję klienta pozostaje dla nas kluczowa. O wiele silniej bowiem wpływamy na naszego klienta podczas wizyty w oddziale czy w sytuacji trudnej, gdy musimy szybko i rzetelnie rozpatrzyć reklamację, aniżeli wówczas, gdy atakujemy klienta komunikatem reklamowych.”* W wypowiedzi Kochańskiej-Lubowieckiej pojawia się kolejna istotna kwestia łącząca zagadnienia PR i CRM, a konkretnie odejście od tradycyjnego „atakowania” klienta przekazami reklamowymi na rzecz aktywnego kreowania relacji klient – bank.

W dzisiejszym, zmiennym otoczeniu działania PR nadają działalności gospodarczej odpowiednią elastyczność, wspomagają przy przekraczaniu kolejnych przeszkód. Historycznie rzecz biorąc, zarządzanie relacjami z klientami jest powiązane z *public relations* za pomocą koncepcji marketingowego *public relations* (MPR), które określane było mianem „...procesu planowania, wdrażania i oceny programów, które pobudzają zakup produktów i satysfakcję konsumentów przez wiarygodne komunikowanie informacji i opinii, mających na celu ściśle powiązanie firm i ich produktów

¹⁸⁷ *Co banki robią na rzecz poprawy wizerunku?*, Bank 2009, nr 4, s. 40 – 41.

z chęciami, potrzebami, sprawami i zainteresowaniami konsumentów.”¹⁸⁸ Można powiedzieć, że *public relations* wspomaga zarządzanie relacjami z klientami przede wszystkim w sferze filozofii natomiast otrzymuje wsparcie w postaci narzędzi i technologii (rysunek 13).



Rysunek 13. Wzajemny wpływ koncepcji PR i CRM [źródło: opracowanie własne.]

Wpływy PR na koncepcję CRM odzwierciedla przede wszystkim filozofia zarządzania relacjami z klientami, która może przejawiać się następującymi założeniami:

- przejście ze skupienia się na dokonywaniu transakcji do budowania długotrwałych więzi z klientami, a co za tym idzie zysk jest generowany nie dzięki pojedynczym transakcjom a poprzez długotrwałą współpracę z klientami;
- podstawą działania przedsiębiorstwa jest usatysfakcjonowanie klienta w celu osiągnięcia jego lojalności;
- dostawca i odbiorca współpracują (a nie walczą np. o lepszą cenę) w celu realizacji wspólnych zamierzeń (np. wspólnego tworzenia nowych produktów);
- przedsiębiorstwo skupia się na wybranej, najbardziej cennej grupie klientów i rezygnuje z obsługi pozostałych klientów;
- następuje weryfikacja działalności marketingowej przedsiębiorstwa poprzez odejście od kampanii w środkach masowego przekazu do bardziej efektywnych, zindywidualizowanych kontaktów bezpośrednich;

¹⁸⁸ Zob.: Macierzyński W. Ł., *Public relations w opinii Polaków. Perspektywa czasu i niepewności*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom 2008, s.63.

- szeroko wykorzystuje się technologię teleinformatyczną do masowej indywidualizacji kontaktów oraz zwiększenia efektywności operacyjnej poprzez udostępnienie pracownikom przedsiębiorstwa aktualnej i wyczerpującej informacji o klientach.

Budowanie pozytywnego wizerunku firm poprzez działania PR buduje zaufanie wśród klientów, które owocuje większym otwarciem ich na budowanie trwałych więzi z bankiem, co z kolei jest niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania całego systemu zarządzania relacjami z klientami.

3.1.3. Narzędzia CRM w świetle badań literaturowych

Narzędzia CRM należy rozumieć jako zespół instrumentów (zarówno informatycznych jak i marketingowych oraz procesowych) służących do zarządzania relacjami z klientami. Narzędzia CRM pozwalają m.in. na, niezmiernie istotne, otwarcie wszelkich kanałów komunikacyjnych firma – klient. Na tej płaszczyźnie CRM jest wspomagany poprzez komunikację marketingową i jej instrumenty takie jak reklama (w mediach masowych – ATL, reklama zewnętrzna, *ambient media* – niestandardowe,¹⁸⁹ jednorazowe realizacje marketingowe, reklama prasowa, telewizyjna, reklama kontekstowa), sponsoring, promocja sprzedaży, telemarketing, wystawy i targi, czy *public relations*. Komunikacja marketingowa bazuje na różnych modelach zachowań klientów takich jak:¹⁹⁰

- AIDA (nazwa pochodzi od angielskich słów *Attention* – zwrócenie uwagi, *Intrest* – wzbudzenie zainteresowania, *Desire* – chęć zakupu, *Action* – działanie, czyli zakup) – model ten wskazuje na reakcję konsumenta na przekaz reklamowy.
- Model Howarda – Shetha – model kompleksowo ukazujący zachowania nabywcy i proces podejmowania przez niego decyzji.
- Model VALS (nazwa pochodzi od angielskiego *Valuse and Life Styles* – wartości i style życia) – model dzielący konsumentów wg teorii potrzeb Masłowa na motywowanych wewnątrznie, zewnątrznie i potrzebami.

Zwłaszcza ostatni z wymienionych modeli jest wyjątkowo sprzyjający koncepcji zarządzania relacjami z klientami, gdyż jego podstawowym założeniem jest poznanie klienta, a tym samym jego motywacji. Takie podejście pozwala na zbudowanie podwalin dla późniejszych relacji z klientem.

Należy również wziąć pod uwagę dopasowanie odpowiednich kanałów komunikacji dla odpowiednich klientów. W obecnych czasach można to osiągnąć tylko przy wykorzystaniu zdobyczy nowoczesnych technologii, takich jak szeroki dostęp do Internetu. Dopasowanie odpowiednich kanałów komunikacji z klientem może nastąpić tylko po dokładnym przeanalizowaniu

¹⁸⁹ Leszczyński G., *Komunikacja w marketingu*, <http://www.startup-it.pl/article.php?id=30>, pobrane 12.10.2009 r., s.1.

¹⁹⁰ Blythe J., *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa 2002, s. 28 – 35, 50.

jego samego i jego zachowań. Na ten problem zwraca uwagę, wymieniony wcześniej, model zachowań nabywcy według Howarda – Shetha. W modelu tym kładzie się szczególnie nacisk na poznanie grupy odniesienia, w jakiej żyje klient oraz na poznanie jego samego. Według Howarda i Shetha konieczne jest w tym celu poszukiwanie informacji na temat klienta i ich analizowanie. Pomocne będą także m.in. diagnoza aktualnej fazy „cyklu życia” klienta w firmie oraz analiza danych zebranych w odpowiednich hurtowniach danych, najczęściej powstających dzięki odpowiedniemu oprogramowaniu.

Narzędzia CRM można podzielić na dwie podstawowe grupy: oprogramowanie oraz pozostałe, do których należy np. grupa narzędzi *data mining*.

Bardzo często CRM jest błędnie rozumiany, nie jako ogólna koncepcja zarządzania, ale wyłącznie jako „...aplikacja informatyczna, obejmująca swoim zasięgiem metody, oprogramowanie i zwykle możliwości Internetu umożliwiające w sposób uporządkowany wykształcenie określonych relacji z klientem.”¹⁹¹ Oprogramowanie CRM jest niezwykle istotne dla całego systemu ale stanowi tylko jego część, która nie ma racji bytu bez współistniejącej kultury organizacyjnej, procesów, filozofii itp. Często oprogramowanie to nazywa się systemem informatycznym klasy CRM,¹⁹² ale błędnym jest nazywanie oprogramowania CRM skrótoowo system CRM, gdyż pojęcie systemu jest o wiele szersze. Należy zauważyć, że „rynek systemów do zarządzania relacjami z klientami od kilku lat jest uważany za jeden z najszybciej rozwijających się segmentów IT. Jego wartość już za kilka lat może być większa, niż rynku systemów ERP. (...) Znaczenia nabiera skuteczna strategia budowania relacji z klientem i jej wpływ na relacje biznesowe.”¹⁹³

Przy ogromnym naporze nowoczesnych technologii na rynku i wręcz konieczności ich zastosowania nie można pominąć znaczenia oprogramowania CRM dla banków. Nie zawsze to oprogramowanie musi być kupowane przez instytucję, ostatnio pojawiło się na rynku rozwiązanie pozwalające na „dzierżawienie” oprogramowania (model Saas – *Software as a Service*). Takie rozwiązanie pozwala na skorzystanie z infrastruktury serwerowej dostawcy bez konieczności rozbudowy własnej.

Do pozostałych narzędzi CRM można zaliczyć metody takie jak:

- **analiza data mining** – eksploracja danych (ang. *data mining*) „to algorytmiczne wykrywanie zależności pomiędzy wartościami tych cech, które może być realizowane przy użyciu bardzo różnorodnych technik,

¹⁹¹ Dembińska-Cyran I., Hałub – Iwan J., Perenc J., *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004, s. 361.

¹⁹² Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M., *CRM przewodnik dla wdrażających*, Placet, Warszawa 2007, s. 71.

¹⁹³ Gębski A., *Kierunki rozwoju*, Bank 2009, nr 5, s. 54.

opartych na statystyce, sztucznej inteligencji, czy też odwołujących się do metod uczenia maszynowego;¹⁹⁴

- **sformalizowana burza mózgów** – metoda niezwykle przydatna zwłaszcza na początkowym etapie wdrożenia, pozwalająca na określenie celów wdrożenia i ramowych etapów projektu wdrożeniowego;
- **kwestionariuszowy audyt CRM** – pozwala na określenie w jakim stopniu koncepcja CRM została wdrożona (być może tylko intuicyjnie) i na jakie obszary należy położyć nacisk w procesie zarządzania relacjami z klientami;
- **kwestionariuszowa metoda badania kultury marketingowej** – określający w jakim stopniu dana organizacja realizuje przyjęty model kultury marketingowej (najczęściej stosowany jest kwestionariusz stworzony przez prof. dr hab. M. Bartnickiego);¹⁹⁵
- **metody analizy wartości klienta** – analiza V. Pareto i metoda ABC;
- **macierzowa analiza relacji firma – klient** – pozwala na określenie strategii działania wobec poszczególnych klientów i wyodrębnienie kluczowych klientów, którymi należy zarządzać w pierwszej kolejności;¹⁹⁶
- **metoda analizy opłacalności klienta** – metoda oparta na cyklu zysku, macierzy możliwego osiągnięcia zysku i analizie opłacalności klient – produkt.¹⁹⁷

Ponadto narzędziami CRM są nazywane wszelkie materiały używane do komunikacji z klientami, odpowiednio przeszkolone *call center* i *contact center*, systemy IVR (*interactive voice response*), programy lojalnościowe oraz wszelkiego typu udogodnienia automatyzujące kontakt z klientem.

3.1.4. Systemowe podejście do zarządzania relacjami z klientami w świetle literatury

Niektórzy teoretycy, zwłaszcza na początku istnienia koncepcji CRM, skupiali się na ujęciu zarządzania relacjami z klientami wyłącznie jako strategii przedsiębiorstwa, w tym także banku, zdążającej do polepszenia pozycji rynkowej. Podejście takie, w krótkim czasie, okazało się niewystarczające gdyż nastąpił szybki rozwój technologii teleinformatycznej i komunikacji internetowej. Obecnie bardzo często pojęcie CRM, jak już wcześniej wspomniano, jest błędnie kojarzone wyłącznie z narzędziami i technologią, które wspomagają wszelkie działania związane z zarządzaniem relacjami

¹⁹⁴ Janicki M., Ślęzak D., *Data mining w praktyce*, <http://www.qed.pl/WstepDM.html> (pobrano 10.12.2009 r.).

¹⁹⁵ Stachowicz–Stanusch A., Stanusch M., *CRM przewodnik dla wdrażających*, Placet, Warszawa 2007, s. 313.

¹⁹⁶ Dembińska – Cyran I., Hałub – Iwan J., Perenc J., *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004, s. 217.

¹⁹⁷ Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie.*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 125.

z klientami. Narzędzia CRM stanowią istotną, ale nie jedyną, część całego systemu zarządzania relacjami z klientami. CRM jest również filozofią, która poprzez odpowiednio zarządzane procesy doprowadza organizację do stanu, w którym centrum zainteresowania staje się klient. Słowem kluczowym w tym procesie jest *lojalność* klientów wobec firmy. Słowo *lojalność* wg „Słownika wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych” oznacza „prawość, wierność oraz rzetelność w stosunkach z ludźmi.”¹⁹⁸ Słownikowa definicja lojalności z definicją biznesową mają tylko jedną wspólną cechę – obie są w istocie synonimem wierności. Zaś różnica pomiędzy nimi polega na motywacji tej wierności. O ile tradycyjnie u podstaw lojalności leżą wyższe uczucia, takie jak patriotyzm, czy miłość, o tyle w relacji z klientem wypływa ona z czysto praktycznych, materialnych pobudek. Klient jest lojalny tylko tak długo, jak długo spełniane są jego oczekiwania i zaspokajane są jego potrzeby. Firmy, w których z powodzeniem wdrożono CRM, już po krótkim czasie zauważają zwiększoną lojalność klientów.

Bardzo często, zarówno teoretycy jak i praktycy borykają się z problemem właściwego i trafnego określenia lojalności, tak aby można ją było w przybliżony chociaż sposób zmierzyć. Można przyjąć, że lojalność klienta jest określana według następujących kryteriów:¹⁹⁹

- Chęć zakupu dodatkowych bądź nowopowstałych produktów i usług, często bez sprawdzania porównywalnych produktów oferowanych przez konkurencję.
- Bezinteresowna rekomendacja organizacji oraz jej produktów i równocześnie chęć występowania w referencjach organizacji.
- Aktywny udział w tworzeniu produktu – sugerowanie ulepszeń w oferowanych przez organizację produktach.

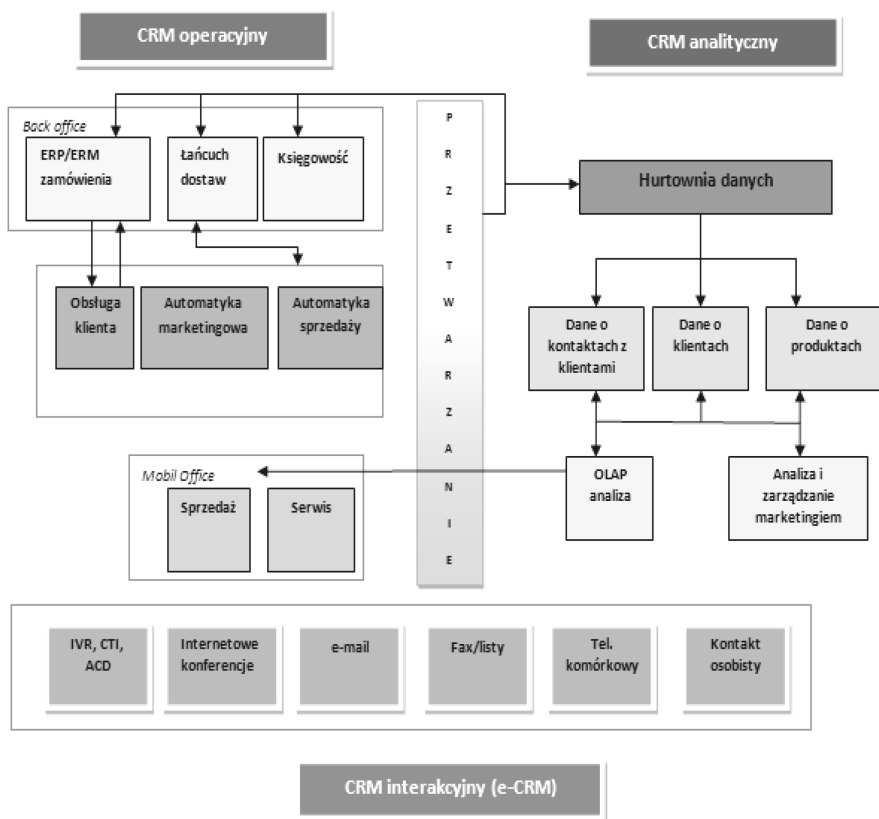
System CRM można przedstawić od strony informatycznej jako dwa współdziałające podsystemy: operacyjny i analityczny²⁰⁰ (rysunek 14), albo od strony koncepcyjnej jako współdziałającą ze sobą filozofię oraz narzędzia (rysunek 15). Oba systemy działają w ramach określonej struktury organizacyjnej realizując poszczególne procesy zgodnie z przyjętą w niniejszej monografii definicją CRM²⁰¹.

¹⁹⁸Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1994, s. 305.

¹⁹⁹Węcel K., *Lojalność klientów*, Gazeta IT, <http://archiwum.gazeta-it.pl/> (pobrano 20.02.2001 r.).

²⁰⁰ Zob.: Arndt D., Gersten W., *Data Management in Analytical Customer Relationship Management*, w: Sumathi S. i Sivanandam S.N., *Introduction to Data Mining and its Applications*, Springer, Berlin Heidelberg 2006, s. 369 – 385.

²⁰¹ Zob. Chen I.J., Popovich K., *Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology*, Business Process Management Journal 2003, nr 5, s. 672 – 688.



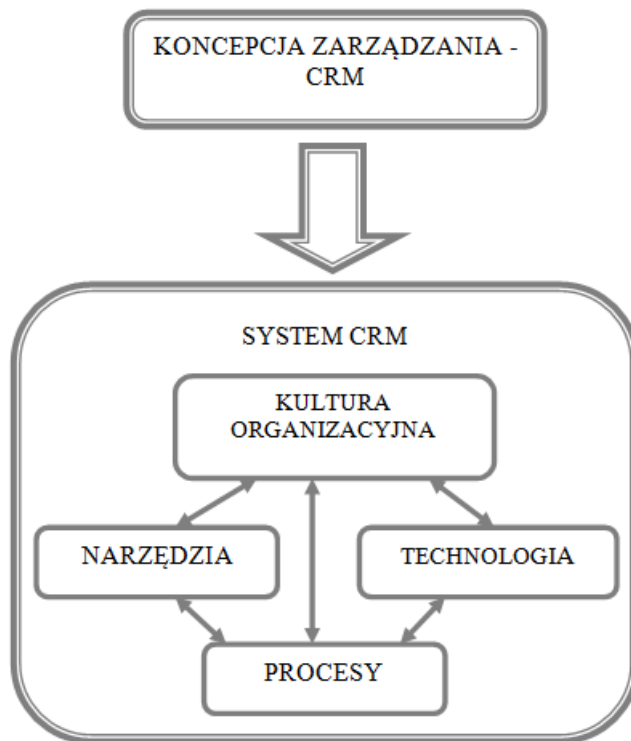
Rysunek 14. Struktura systemu CRM wg podejścia informatycznego [źródło: Banasik A., Beliczyński J., *Zarządzanie relacjami z klientami Aplikacje systemu CRM*, Wydawnictwo Ekonomiczne w Krakowie, Kraków 2003, s. 22.]

W przedstawionym na Rysunek podejściu pojawia się pojęcie **hurtowni danych** (ang. *data warehouse*), „jest to zintegrowany, niezmienny w czasie magazyn danych tematycznych, umożliwiający pozyskiwanie wartościowych informacji.”²⁰² Architektura hurtowni danych „...wspomaga zarządzanie oraz komunikację i dzięki temu tworzy platformę do analiz potrzebnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem”²⁰³ w tym także bankiem. „Magazyny danych”, zwane również „królestwami wiedzy” (w wielu wypowiedziach praktyków wdrożeń CRM pojawia się termin „królestwo wiedzy o klientach”) są

²⁰² Mierzejewski M., *Hurtownia danych w praktyce*, Modern Marketing 2001, nr 1, s. 18.

²⁰³ Thornthwaite W., *Better Business Skills for BI and Data Warehouse Professionals*, <http://intelligent-enterprise.informationweek.com/showArticle.jhtml;jsessionid=WSQJN41M5BGBJQE1GHRSKHWATMY32JVN?articleID=207602398> (pobrano 11.05.2008 r.).

niezbędne dla prawidłowego działania systemu CRM i dla spełnienia wszystkich postulatów filozofii CRM. To właśnie dzięki odpowiednio uporządkowanym i zintegrowanym bazom danych o klientach można prawidłowo zarządzać relacjami z nimi i uzyskiwać odpowiednie efekty tego zarządzania. Bazy te muszą być dodatkowo zintegrowane z innymi działającymi w tej samej strukturze tak, aby przekazywanie danych było możliwie najszybsze i najbardziej efektywne. Wiąże się to także z gospodarką zasobami organizacji zarówno rzeczowymi, jak i intelektualnymi. Tak więc na tej płaszczyźnie pojawia się możliwość współpracy filozofii i narzędzi CRM.



Rysunek 15. Struktura systemu CRM wg podejścia koncepcyjnego [źródło: opracowanie własne.]

Powyższy rysunek odnosi się bezpośrednio do definicji CRM skonstruowanej i przyjętej przez autorkę. Ukazuje wpływ koncepcji zarządzania, jaką jest CRM na powstanie systemu CRM, który obejmuje strukturę organizacyjną. Struktura organizacyjna wpływa na działające w systemie CRM narzędzia, procesy i technologie. Procesy są zaś determinowane przez użycie odpowiednich narzędzi i technologii.

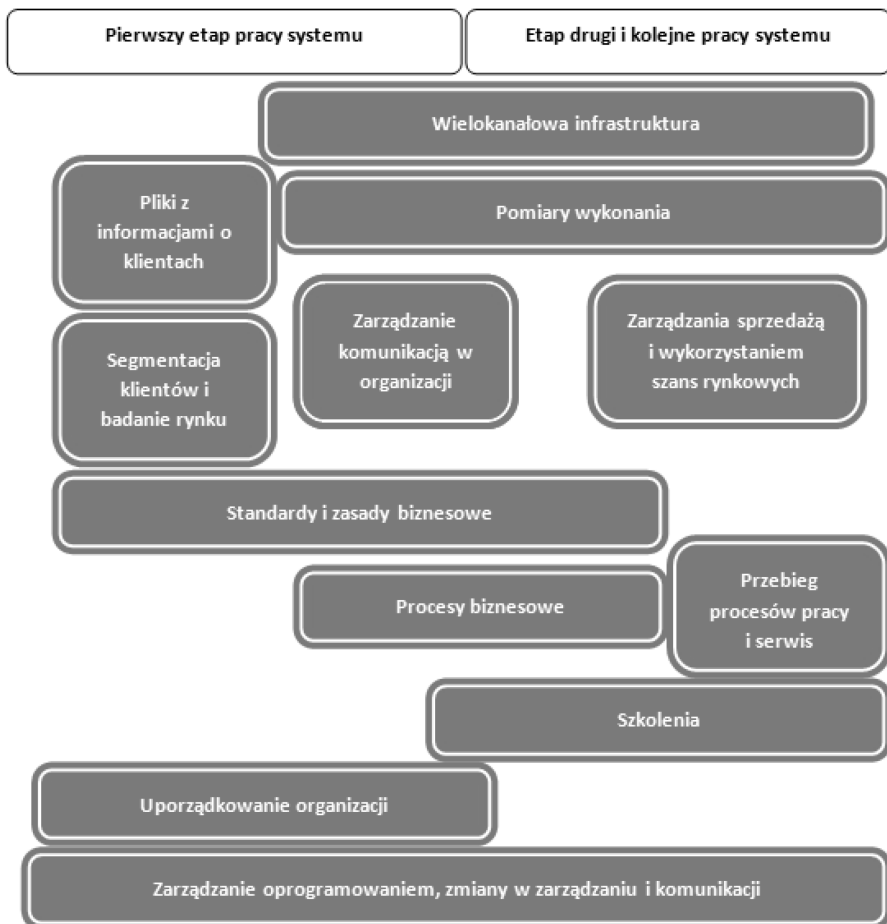
System CRM ma złożoną strukturę i często zależy ona od potrzeb organizacji, której potrzeby ma realizować. Przykładowo może obejmować następujące podsystemy.²⁰⁴

- podsystem gromadzenia wiedzy na temat klientów,
- podsystem strategii działań wobec klientów,
- podsystem troski o klienta,
- podsystem budowy lojalności klienta.

Złożoność systemów CRM może być zależna od złożoności przedsiębiorstwa. Można ją rozpatrywać także w odniesieniu do etapów wdrożeniowych (rysunek 16) – w takim wypadku poszczególne komponenty systemu nazwane są często logicznymi. Współpraca poszczególnych komponentów systemu CRM jest istotna na następujących po sobie etapach wdrożenia. W kolejnych momentach różne komponenty stają się najbardziej zauważane i są przedmiotem zainteresowania osób realizujących projekt wdrożeniowy. Pojawienie się niektórych logicznych komponentów systemu jest uzależnione od zaistnienia innych.

Teoretycy koncepcji zarządzania relacjami z klientami są zgodni co do tego, że sprawnie działający system CRM przynosi korzyści dla przedsiębiorstwa w tym także dla banku. Przenika całą organizację, usprawnia komunikację i przepływ informacji oraz zwiększa jakość procesów tak, aby odpowiadały one klientowi. Wszystko to nie jest jednak możliwe bez sprawnego współdziałania filozofii zarządzania relacjami z klientami z szeroko pojętymi narzędziami. Wszystko to musi być podporządkowane filozofii budowania trwałych związków z klientami opartych na lojalności i zaufaniu. Każdy z menadżerów działających w dzisiejszych czasach jest zobligowany do stworzenia związku z klientem, u którego źródła leży wzajemne zaufanie. Niejednokrotnie wdrożenie systemu CRM wiąże się z poniesieniem dużych nakładów i z przeorganizowaniem polityki banku, a także każdego przedsiębiorstwa w jakim jest wdrażany. Jest to działanie opłacalne, którego wymierne efekty widoczne już są w krótkim czasie.

²⁰⁴ Stachowicz – Stanusch A., Stanusch M., *CRM przewodnik dla wdrażających*, Placet, Warszawa 2007, s. 50.



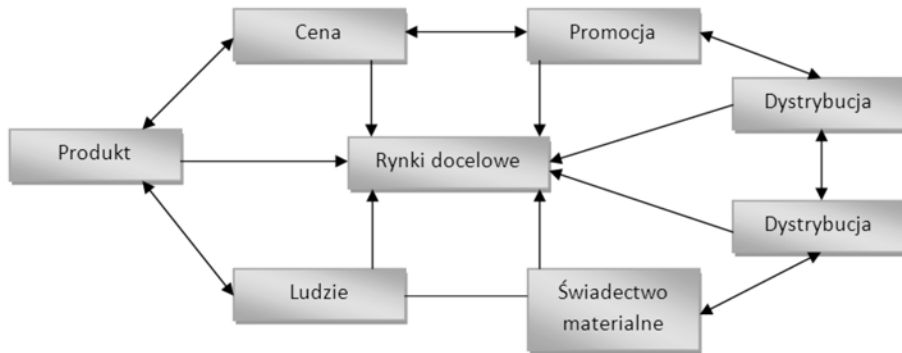
Rysunek 16. Komponenty systemu CRM – struktura logiczna [źródło: opracowanie własne na podstawie: Moulton Reger S.J., *Can Two Rights Make a Wrong?*, IBM Research, IBM Business Consulting Services, Institute for Business Value, Prentice Hall PTR, 2006, s. 232.]

3.1.5. Wpływ koncepcji 5C na zarządzanie relacjami z klientami

Na kształtowanie się współczesnego obrazu koncepcji CRM, miał wpływ marketing, z którego się ona wywodzi, a w szczególności koncepcja 5C. Dlatego też autorka postanowiła przedstawić ewolucję podejścia marketingowego do zarządzania. W niniejszym punkcie ukazano przejście od koncepcji 4P do ukształtowania się znanej obecnie koncepcji zarządzania relacjami z klientami (CRM).

Do niedawna podejście marketingowe do relacji bank – klient opierało się na teorii marketingu mix – 4P (*Product* – produkt, *Price* – Cena, *Place* – dystrybucja i *Promotion* – promocja) powstałej na początku lat 60. XX wieku.

Zgodnie z teorią 4P, marketing – mix służył do produkcji właściwego i posiadającego odpowiednie cechy produktu, dostępnego we właściwym czasie i miejscu, przy właściwych rozmiarach promocji i we właściwej cenie. Przez kolejne lata kompozycja ta zmieniała się przechodząc przez kolejne 5P (*Product* – produkt, *Price* – cena, *Place* – dystrybucja i *Promotion* – promocja, *People* – ludzie), 6P (*Product* – produkt, *Price* – cena, *Place* – dystrybucja i *Promotion* – promocja, *People* – ludzie, *Process* – proces) aż do 7P (*Product* – produkt, *Price* – cena, *Place* – dystrybucja i *Promotion* – promocja, *People* – ludzie, *Process* – proces, *Physical evidence* – świadectwo materialne) (rysunek 17).



Rysunek 17. 7P marketingu mix w bankach [źródło: Czyż M., *Koncepcja marketingu partnerskiego w rozwoju bankowości korporacyjnej w Polsce*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008, s. 50.]

W skrajnym przypadku, według N.H. Bordena, marketing mix składał się już z 12 komponentów:²⁰⁵

- planowania produktu – *Product Planning*,
- ustalania cen – *Pricing*,
- znaków (marek) handlowych – *Branding*,
- kanałów zbytu – *Channels of Distribution*,
- akwizycji osobowej – *Personal Selling*,
- reklamy – *Advertising*,
- promocji popierania sprzedaży – *Promotion*,
- opakowania – *Packaging*,
- demonstrowania towarów w oknach wystawowych – *Display*,
- technicznej obsługi klienta – *Servicing*,
- magazynowania, transportu towarów, zapasów magazynowych – *Physical Handling*,

²⁰⁵ Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie.*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 13.

- badania rynku – *Fact Finding and Analysis*.

W kolejnych latach z koncepcji „P” wyewoluowała koncepcja „C.” Zapoczątkował ją w 1990 roku Robert Lauterborn, który uważał, że klasyczna formuła skupia się na przedsiębiorstwie, podczas gdy w marketingu ważniejsze jest spojrzenie oczami klienta. Na formułę 4C składały się następujące elementy:

- *Customer value* – wartość dla klienta – odpowiednik produktu z 4P;
- *Cost* – koszt, który ponosi klient – odpowiednik ceny z 4P;
- *Convenience* – wygoda nabycia produktu – odpowiednik dystrybucji z 4P;
- *Communication* – komunikacja z rynkiem – odpowiednik promocji z 4P.

Koncepcja marketingu mix stała się narzędziem w rękach specjalistów od nawiązywania trwałych i rentownych kontaktów z klientami. Tym samym narzędziem stała się koncepcja CRM. W 2002 roku P. Greenberg, autor książki „*CRM at the Speed of Light*”, na podstawie istniejących już 4C Lauterborna skonstruował swoją teorię dotyczącą zarządzania marketingowego mówiącą o 5C (*Contextual* – kontekstowe, *Connected* – połączone, *Collaborative* – bazujące na współpracy, *Creative* – kreatywne, *Content – driver* – kierowane przez zadowolenie klienta). Zdaniem Greenberga, klienci szukają dziś spersonalizowanego doświadczenia z firmą oferującą im produkty bądź usługi. Do takiej relacji dąży dziś nowoczesne podejście do zarządzania relacjami z klientami.

Niniejsza monografia dotyczy służebnej roli koncepcji CRM wobec realizacji ekonomicznych celów banku. Nie można jednak zapominać o wyżej przedstawionych korzeniach CRM, które pomagają zrozumieć filozofię relacji bank – klient.

3.2. Wybrane zagraniczne doświadczenia z wdrożeniami koncepcji CRM

Jak już wspomniano, koncepcja CRM wyłoniła się około lat 90. XX wieku na Zachodzie z nurtu marketingu relacji.²⁰⁶ Oprogramowanie do zarządzania relacjami z klientami, jako jedna z pierwszych, stworzyła firma *Siebel Systems*. Jej szef T. Siebel opracował pogramy, które kompleksowo miały wspomagać pracę sprzedawców, analityków sprzedaży i specjalistów od marketingu. Okazało się, że integracja tych rozwiązań w jeden program do zarządzania relacjami z klientami doskonale przyjęła się na rynku i zapoczątkowała nowy i dynamicznie rozwijający się nurt. Jako pierwsze kompleksowe rozwiązania CRM stosowały firmy IT, które miały do tej koncepcji największe zaufanie. Z czasem większość liczących się przedsiębiorstw zaczęła interesować się budowaniem trwałych i zyskowych relacji ze swoimi klientami przy użyciu narzędzi CRM i realizując założenia filozofii CRM. Tylko takie działania

²⁰⁶ Zob.: Roberts L.P., *The History of CRM*, Evaluseek Publishing 2004-2005, artykuł opublikowany 10.12.2004r., s.1.

pozwalają na utrzymanie przewagi konkurencyjnej na globalnym rynku coraz bardziej dbającym nie o sprzedaż, a przede wszystkim o klienta. Teoretycy zarządzania relacjami z klientami wskazują na możliwość zwiększenia zdolności do innowacji w przedsiębiorstwie po wdrożeniu CRM.²⁰⁷ Jest to tylko jeden z przykładów korzyści, jakie dla całej organizacji niesie ta koncepcja. Mówi się, że przedsiębiorstwa, które stawiają klienta w centrum zainteresowań czerpią większe zyski z wdrożenia CRM.²⁰⁸ Dlatego też organizacja musi być odpowiednio przygotowana do wdrożenia.

3.2.1. Doświadczenia zagranicznych instytucji finansowych z systemami CRM

Pierwsze doświadczenia sektora bankowego z koncepcją zarządzania relacjami z klientami sięgają lat 80. XX wieku, kiedy to wdrożono tą koncepcję w jednym z australijskich banków.²⁰⁹ Jednakże jednym z najczęściej wymienianych przykładów wdrożenia koncepcji CRM w instytucji finansowej jest wdrożenie przeprowadzone w latach 90. XX wieku w *Royal Bank of Canada*. Cel wdrożenia postawiono następująco: „osiągnąć pełen potencjał bazy danych poprzez wykorzystanie informacji o klientach w celu dostarczania prawidłowych rozwiązań marketingowych w konsekwentny i profesjonalny sposób w każdym punkcie kontaktu z klientem.”²¹⁰ Przez 3 lata wdrażano projekt, który opierał się w dużej mierze na zbudowaniu tzw. królestwa wiedzy o klientach, czyli zintegrowanej i w pełni usystematyzowanej bazy danych. Największy nacisk położono na jakość kontaktów z klientami, budowanie zindywidualizowanych relacji i przepływ informacji wspomagających decyzję. Przyniosło to wymierne efekty w postaci:

- wyodrębnienia subsegmentów konsumenckich, dla których można było opracować konkretne strategie działania;
- usprawnienia procesów biznesowych, w tym procesu obsługi klienta;
- stworzenie gotowych modeli do rozwiązywania problemów strategicznych i taktycznych, w oparciu o analizę doświadczeń płynących z kontaktów bank – klient;
- opracowania strategii obsługi poszczególnych grup konsumenckich w celu optymalizacji kosztów i efektywnego zarządzania ryzykiem kredytowym;
- uproszczenia analizy opłacalności poszczególnych klientów.

²⁰⁷ Lin R.-J., Chen R.-H., Chiu K.K.-S., *Customer relationship management and innovation capability: an empirical study*, Industrial Management & Data Systems 2010, Vol. 110 No. 1, s.125.

²⁰⁸ Smith M., Chang Ch., *Improving customer outcomes through the implementation of customer relationship management: Evidence from Taiwan*, Asian Review of Accounting 2010, Vol. 18 Iss: 3, s. 260.

²⁰⁹ Wiącek J., Malec L., *Zarządzanie relacjami bank-klient*, Problemy Jakości 2004, nr 4, s. 10.

²¹⁰ Khirallah K., *CRM Case Study: The Analytics That Power CRM at Royal Bank of Canada*, TowerGroup 2001, s. 7.

Z doświadczeń *Royal Bank of Canada* skorzystało później z sukcesem wiele instytucji finansowych na całym świecie, chociażby takich jak: japoński *Bank of Tokyo Mitsubishi*, szkocki *Sovereign Bank*, chiński *Super Commercial Bank Ltd.*²¹¹ czy indyjski *Icici Bank India*.

Podobnie jak *Royal Bank of Kanada* koncepcję CRM wdrażał także *Citibank*. Bank ten zaczął od wdrażania koncepcji marketingu relacji, która w krótkim czasie przyniosła wymierne efekty w postaci 30% wzrostu sprzedaży kart kredytowych, 14% wzrostu podań o kredyty mieszkaniowe i 20% wzrostu liczby kont otwieranych dla małych firm.²¹² *Citygrup* zachęcona sukcesem wdrożenia postanowiła zacieśnić więzi ze swoimi klientami i zarządzać tymi więziami przy zastosowaniu koncepcji CRM.

Badania wykazują także pozytywny wpływ na pracowników banku wynikający z wdrożenia koncepcji CRM. Pracownicy są bardziej zadowoleni z nawiązanej z klientami więzi i odczuwają wyraźną poprawę efektywności swojej pracy.²¹³ Badania satysfakcji klientów również wykazują pozytywne efekty.

Menadżerowie banków zachodniej Europy zgodnie przyznali, że sektor bankowy rocznie traci ok. 8% swoich klientów. Według teoretyków tłumaczy to wzmożone zainteresowanie strategią bazującą na koncepcji CRM w tym sektorze.²¹⁴ A. Lindgreen i M. Antioco z *Eindhoven University of Technology*, już w 2005 roku, opisywali przypadek europejskiego banku, który z sukcesem wdrożył koncepcję CRM. Wdrożenie to było podyktowane m.in. dążeniem grupy, do której należał bank do uzyskania stabilnego wzrostu udziału w rynku i doskonałej zyskowności wynikającej ze skupienia się na indywidualnym kliencie. Bank zmienił swoją filozofię działania z nastawienia na masowy rynek na budowanie tzw. relacji *one – to – one* (jeden do jednego). Pozwoliło to w krótkim czasie wyłonić dużą grupę *zyskownych* klientów banku oraz spowodowało podział klientów na segmenty, z którymi łatwiej można było budować efektywne relacje. Zastosowano również rozwiązanie informatyczne pozwalające na stworzenie bazy danych koniecznej do zarządzania relacjami z wyłonionymi grupami klientów i z klientami indywidualnie.

W wielu przypadkach implementacji CRM w bankowości podkreśla się rolę rozwiązań dotyczących bankowości internetowej, śledzenia ruchów klientów na stronie www banku, a także technologii *Interactive voice response* należącej do

²¹¹ Zob.: Feng L., *Building superior customer relationships in china's retail Banking. A customer-centric approach.*, Research International 2009, s. 1 – 4.

²¹² Dane z *wewnętrznych badań przeprowadzonych przez Citybank*, za Fallon P., Senn F., *Sila kreacji w reklamie*, Helion, Gliwice 2007, s.51.

²¹³ *Change management and CRM. The case for a direct correlation.* Human resource management international digest 2009, Vol. 17 No. 3, s.21.

²¹⁴ Lindgreen A., Antioco M., *Customer relationship management: the case of a European bank*, Marketing Intelligence & Planning 2005, Vol. 23 No. 2, s. 142.

narzędzi CRM.²¹⁵ Rozwiązania te są uważane przez wielu praktyków bankowości za niezwykle korzystne dla realizacji celów, jakie stawia przed sobą nowoczesny bank.

3.2.2. Korzyści płynące z zastosowania filozofii i narzędzi CRM dla zagranicznych instytucji finansowych

Zachodnie doświadczenia wykazały, że zarządzanie relacjami z klientami jest najwłaściwszą strategią dla firm, w tym także banków, posiadających cennych klientów o zróżnicowanych potrzebach (rysunek 18). Badania przeprowadzane wielokrotnie na zlecenie zachodnich firm wskazują, że nawet niewielka grupa stałych klientów, wobec której stosuje się koncepcję CRM, przynosi znaczące zyski. Przykładowo, dzięki zwiększeniu lojalności klienta można zredukować rotację klientów o 10%, co pociąga za sobą zmniejszenie kosztów promocji o 40 do 60%.²¹⁶



Rysunek 18. Potrzeba zarządzania relacjami z klientami na podstawie wyceny klienta i interaktywności [źródło: Tiwana A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą, e-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003, s. 56.]

²¹⁵ Nguyen T. H., Sherif J. S., Newby M., *Strategies for successful CRM implementation*, Information Management & Computer Security 2007, Vol. 15 No. 2, s. 105.

²¹⁶ Stachowicz – Stanusch A., Stanusch M., *CRM przewodnik dla wdrażających*, Placet, Warszawa 2007, s. 117.

Koncepcja CRM, która niejako wyłoniła się z marketingu masowego, jako jedyna, pozwala na uzyskanie wysokiej interaktywności klientów przy ich zróżnicowanej wartości.

Korzyści z wdrożenia koncepcji CRM są często korzyściami na poziomie operacyjnym, czyli podczas realizowanych w banku procesów. Mogą to być np.:²¹⁷

- zmniejszenie kosztów promocji przez zrezygnowanie z promocji ogólnej na rzecz indywidualnej,
- zwiększenie efektywności obsługi posprzedażowej, a tym samym zadowolenia klienta,
- zmniejszenie ilości dokumentów wypełnianych przez pracowników dla jednego klienta itp.

Wybrane czynności wykonywane w procesie sprzedażowym, a także posprzedażowym, mogą ulec reorganizacji zgodnej z koncepcją CRM, dzięki temu uzyskuje się konkretne, wymierne efekty. Tabela 8 ukazuje możliwe do osiągnięcia oszczędności czasu przy wykonywaniu różnych czynności procesu sprzedażowego. Wyraźnie ukazane jest, że oszczędności są znaczne i występują w każdym przypadku. Największa oszczędność czasu (1000 min.) została zaobserwowana przy przygotowywaniu standardowej oferty. Wiąże się to z faktem, że rozwiązania CRM (w tym narzędzia informatyczne) pozwalają na stworzenie standardów i pełną automatyzację tej czynności. Najmniej czasu (140 min.) zaoszczędzono na czynności „Odnalezienie dokumentu związanego z kontrahentem w segregatorze.” Jest to spowodowane tym, że czynność ta jest nierozzerwalnie związana z czynnikiem ludzkim i w zwiększeniu jej efektywności może pomóc tylko całościowa reorganizacja procesów pracy a także samego biura, co nie zawsze jest osiągalne.

²¹⁷ Nguyen T. H., Sherif J. S., Newby M., *Strategies for successful CRM implementation*, Information Management & Computer Security 2007, Vol. 15 No. 2, s. 104.

Tabela 8. Korzyści z wdrożenia CRM w czasie wykonywania wybranych czynności

Nazwa czynności:	Czas potrzebny na wykonanie czynności bez systemu CRM (w minutach)	Czas potrzebny na wykonanie czynności z systemem klasy CRM (w minutach)	Liczba operacji w ciągu miesiąca	OSZCZĘDNOŚCI (w minutach na miesiąc)
Przygotowanie standardowej oferty (np. uzupełnienie dokumentu o dane teleadresowe klienta, wprowadzenie odpowiednich ilości produktów oraz wysłanie dokumentu e-mailem)	60	10	20	1000
Odszukanie danych teleadresowych kontrahenta (np. przeszukanie notesu w celu odnalezienia numeru telefonu do klienta)	3	0.5	120	300
Analiza historii kontaktów z kontrahentem (np. przejrzanie notatek dotyczących klienta oraz uzgodnień poczynionych z klientem)	10	2	80	640
Odnalezienie dokumentu związanego z kontrahentem (np. odnalezienie dokumentu umowy / faktury / zamówienia) w segregatorze	15	1	10	140
Przygotowanie listy kontrahentów spełniających określone warunki (np. przejrzanie arkusza Excela z listą klientów i wybór klientów należących do określonej branży / regionu geograficznego)	120	1	4	476

Przygotowanie korespondencji seryjnej (mailingu) do grupy kontrahentów (np. przygotowanie 1000 listów z aktualnym cennikiem, zawierającym dane teleadresowe kontrahentów)	60	4	4	224
Przygotowanie e-mailingu do grupy kontrahentów (np. wysłanie 100 emaili z treścią promocji do 100 różnych kontrahentów)	120	4	4	464
Przygotowanie tygodniowego raportu z wykonanej pracy (np. raportu zawierającego aktywności handlowca – ilość wykonanych telefonów, wizyt, złożonych ofert, wygranych ofert, pozyskanych nowych klientów itp.)	120	1	4	476

Źródło: Stachowicz – Stanusch A., Stanusch M., CRM – moda czy konieczność, <http://www.sap.com/poland/company/strategie> (pobrano 20.10.2008 r.)

Korzyści, jakich się można spodziewać po wdrożeniu systemu CRM w banku powodują, że banki oczekują po tych systemach coraz więcej. Według bankowców system ten ma umożliwić:²¹⁸

- profilowanie klienta,
- zarządzanie promocjami,
- zarządzanie lojalnością,
- wykonanie sprzedaży,
- sterowanie rentownością,
- estymację przyszłej sprzedaży,
- profilowanie produktu.

Z kolei specjaliści ds. marketingu bankowego wymieniają następujące spodziewane korzyści z wdrożenia koncepcji CRM w banku:²¹⁹

- zwiększenie sprzedaży,
- dotarcie do właściwych (rentownych) klientów,
- monitorowanie zachowań klientów,
- optymalizacja kosztów działania związana z klientem, m.in. poprzez redukcję czasu przeznaczanego przez sprzedawców na czynności administracyjne,
- zwiększenie efektywności działań posprzedażowych,
- obniżenie kosztów rekrutacji i szkolenia pracowników,
- wprowadzenie systemu obsługi klienta spójnego dla całego banku.

Współczesne narzędzia CRM spełniają stawiane przed nimi warunki i z powodzeniem są stosowane przez polskie banki albo planuje się wdrożenie ich w najbliższym czasie. Niektórzy autorzy są sceptyczni co do tego rozwiązania sugerując, że istnieje wiele niegodności oraz zagrożeń związanych z systemem CRM wynikających np. z ograniczonego działania aplikacji informatycznych oraz dużej pracochłonności ich obsługi.²²⁰ Poglądy te jednakże wiążą się przeważanie z jednostronnym postrzeganiem koncepcji CRM wyłącznie przez pryzmat oprogramowania do zarządzania relacjami z klientami.

3.3. Koncepcja zarządzania relacjami z klientami na polskim rynku

Koncepcja CRM pojawiła się w Polsce na skutek posiłkowania się zdobyciami nauki z krajów o rozwiniętej gospodarce rynkowej. Pierwsze wzmianki dotyczące tej koncepcji datuje się w Polsce na początek lat 90. XX wieku. Jako podstawowych teoretyków można tu wymienić: A. Dejnagę, I. Dembińską – Cyran, J. Hałub – Iwan, J. Perenca, A. i D. Mazurów, J. Otto, E. Rudawską, A. Stachowicz – Stanusch, M. Stanusch oraz K. Storbacką. Bardzo

²¹⁸ Wiącek J., Malec L., *Zarządzanie relacjami bank-klient*, Problemy Jakości 2004, nr 4, s. 12.

²¹⁹ Grzywacz J., *Marketing w działalności banku*, Difin, Warszawa 2006, s. 192.

²²⁰ Węgorzewicz W., *CRM – zalecany zdrowy rozsądek*, Biuletyn Bankowy 2004, nr 42, s. 63.

często koncepcja CRM była implementowana w Polsce wraz z pojawianiem się zachodnich firm, które stosowały ją od lat. Pierwsze wdrożenia koncepcji CRM w Polsce stanowią przede wszystkim wdrożenia w przedsiębiorstwach, które przenoszą doświadczenia z tym związane ze swoich zachodnich centrali. Jako przykłady można podać wdrożenia przeprowadzone w przedsiębiorstwach takich jak: Daimler Chrysler, Polkomtel SA, TP SA, Nordea Polska, czy Grupa Paradyż.

Jednym z przykładów zastosowania oprogramowania z grupy CRM na polskim rynku może być oprogramowanie *Front Office* firmy *Chordiant* wykorzystywane przez takie banki, jak *Lloyds*, *Barclays*, *Citigroup* i *Deutsche Bank* (w oddziałach w Niemczech). W Polsce jeden z banków również je wdrożył wykorzystując m.in. do integracji systemów i zastąpienia różnych aplikacji do obsługi klienta w oddziałach oraz *call center*. Rozwiązanie wdrożono w oparciu o koncepcję SOA (*Service Oriented Architecture*), której główną korzyścią jest skrócenie czasu wprowadzania nowych produktów na rynek. Klient oddziału *Deutsche Bank* podczas wizyty w nowoczesnie zaprojektowanej placówce może korzystać nie tylko z nowoczesnych technologii bankowych (np. interaktywne bankomaty, kioski) oraz mieć dostęp do innowacyjnych produktów (m.in. konto w pudełku), ale również może zwiedzić galerię, a nawet zjeść lunch w bankowej restauracji.²²¹

Koncepcja CRM jest wdrażana w Polsce na różnych rynkach. Według badań firmy Process4E, eksperta w dziedzinie rozwiązań i strategii CRM, najsilniej zaznaczyła swoją obecność w następujących branżach:²²²

- sektor informatyczny – wdrożenia stanowią 38% wszystkich implementacji systemu i są najczęściej wdrażane przez dostawców oprogramowania CRM,
- sprzedaż hurtowa – 16% wszystkich wdrożeń,
- działalność usługowa związana z prowadzeniem interesów (np. agencje reklamowe, firmy konsultingowe) – 10% wszystkich wdrożeń,
- sektor finansowy – 8% wszystkich wdrożeń,
- produkcja sprzętu elektronicznego – 8% wszystkich wdrożeń,
- działalność wydawnicza – 4% wszystkich wdrożeń,
- różne sektory stanowiące 16% wszystkich wdrożeń – telekomunikacja, transport lądowy, produkcja niektórych materiałów budowlanych, produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych, produkcja chemikaliów oraz produkcja wyrobów tytoniowych.

Banki nie mogą pozostawać w tyle za innymi organizacjami.

O wysokiej dynamice rozwoju rynku CRM w Polsce może świadczyć chociażby to, że szacuje się 12% roczny wzrost rynku oprogramowania i usług CRM w kolejnych, najbliższych latach.²²³

²²¹Piesik L., *Główny cel banku: zadowolić klienta*, Gazeta Bankowa 2007, nr 8, s. 24.

²²²Stanusch M., *Raport - Wdrożenia CRM w Polsce*, Process4E SA 2002, <http://www.e-marketing.pl/badania/crm.php> (pobrano 24.09.2007 r.).

3.3.1. Definicja CRM w warunkach polskich banków

Sama koncepcja marketingu bankowego ma krótką historię, gdyż do końca lat 70. XX wieku banki, uzależnione w dużej mierze od rządów poszczególnych państw, odczuwały konieczności stosowania marketingu. W Polsce procesy, które zmieniły stosunek banków do rynku i klientów zostały zapoczątkowane pod koniec lat 80. XX wieku. Stopniowo powstawały banki prywatne i wchodziły na rynek kapitały zagraniczne.²²⁴ W latach 90. XX wieku pojawiło się w polskiej bankowości pojęcie zarządzania marketingowego – systemu zarządzania nastawionego na rozwiązywanie problemu przystosowania banku do nowej sytuacji na rynku i zdobywania w trudnych warunkach klienteli.²²⁵ Kolejne etapy wdrażania marketingu do polskiej bankowości doprowadziły banki do potrzeby zastosowania koncepcji zarządzania wspomagającej budowanie efektywnych relacji z klientami. Są to:²²⁶

- Etap I – doraźne stosowanie promocji i reklamy w celu pozyskania nowych klientów;
- Etap II – tworzenie przyjaznej atmosfery wokół klienta poprzez intensywne przeszkolenie pracowników banku w zakresie jakości obsługi klienta;
- Etap III – wprowadzenie nowych usług (np. karty płatnicze) oraz uproszczenie procedur w oparciu o informatykę bankową i segmentację rynku;
- Etap IV – podniesienie stopnia identyfikacji banku na rynku i jego lepszej rozpoznawalności – polityka pozycjonowania;
- Etap V – nastawienie się na potrzeby klientów poprzez zintegrowaną strategię marketingową.

Polskie banki zaczynają stosować koncepcję CRM stosunkowo od niedawna. Można powiedzieć, że „...kiedy konkurowanie cenowe nie jest możliwe (dyktat dwóch największych detalistów – Banku PKO BP i Banku Pekao SA), pozostaje korzystanie z innych sposobów rywalizacji. CRM stał się więc strategiczną bronią banków w Polsce.”²²⁷ Niektórzy teoretycy bankowości jednakże nadal uważają, że najskuteczniejszy w przypadku bankowości jest marketing relacji lub koncepcja marketingu mix opierająca się na 7P. Jednakże koncepcja 7P nie jest już wystarczająca w niezwykle potrzebnym w bankach, tworzeniu wartości przez przetwarzanie i wykorzystanie informacji o klientach. Bankowcy

²²³ *Outbox: Polski rynek CRM będzie rósł w tempie 12% rocznie*, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Outbox-Polski-rynek-CRM-bedzie-rosl-w-tempie-12-rocznie-1944457.html> (pobrano 29.04.2009 r.).

²²⁴ Grzywacz J., *Podstawy bankowości*, Difin, Warszawa 2006, s. 268.

²²⁵ Jaworski L., Zawadzka Z., *Bankowość. Podręcznik akademicki.*, Poltext, Warszawa 2005, s. 451.

²²⁶ Grzywacz J., *Marketing banku*, Difin, Warszawa 2010, s. 18 – 21.

²²⁷ Goldecka E., *CRM: Sposób na pozyskanie lojalnego klienta*, Bank 2002, nr 11, s. 66.

wymieniają wiele czynników, które skłaniają ich do stosowania nowocześniejszych koncepcji, takich jak CRM. Czynniki te to m.in..²²⁸

- wzrost konkurencji,
- zmiany zachowań klientów,
- zmiany oczekiwań klientów,
- coraz większa liczba wykształconych klientów,
- rozwój technik komunikacyjnych.

Rosnąca przejrzystość usług bankowych (również ze względu na lepsze wykształcenie klientów) oraz łatwość dostępu do usług świadczonych przez bank jaką daje Internet wpływa na to, że banki odchodzą od tradycyjnej orientacji produktowej i przeorientowują się na klienta²²⁹ a tym samym muszą zacząć aktywnie zarządzać relacjami, które się pojawiają. Pojawiają się opinie, że "Rozwiązania typu CRM mają istotne znaczenie dla bankowości. Wynika to z faktu, że nie tylko pozwalają one na rozbudowę bardzo skomplikowanych baz danych o klientach, co umożliwia z kolei tworzenie najbardziej zaawansowanych segmentacji użytkowników serwisu internetowego, lecz także sprawiają, że bank zatrzymuje w ten sposób swoich klientów i wzmacnia ich lojalność."²³⁰ Nic więc dziwnego, że zainteresowanie koncepcją CRM wśród menadżerów banków wciąż rośnie. Jedną z definicji tej koncepcji stworzoną przez bankowców brzmi: „CRM jest strategią i sposobem działania przedsiębiorstwa, zaprojektowanymi do utrzymania i rozwijania relacji z dochodowymi klientami oraz zarządzania kosztem działań dla mniej dochodowych klientów.”²³¹ Zastanawiające może być użycie w tej definicji słowa „przedsiębiorstwo” zamiast „bank.” Może to świadczyć o uświadomieniu sobie przez bankowców zbliżenia zasad zarządzania bankiem do zasad zarządzania przedsiębiorstwem, czy też o traktowaniu banku jako specyficznego przedsiębiorstwa. W definicji tej mówi się o strategii i sposobie działania, a nie wspomina się o środkach, jakimi do tego się dąży. Szczególny nacisk został położony na cele CRM bez ukazania systemowego charakteru tej koncepcji. Przyjęta definicja zarządzania relacjami z klientami, jest zgodna z powyższą, ale szersza i wyraźniej określająca sposób działania systemu CRM w banku. Nie tylko wśród teoretyków zarządzania relacjami z klientami, trudno jest odnaleźć jednoznaczne określenie koncepcji CRM. Również bankowcy różnie ją definiują. E. Rudawska odnosi się, mówiąc o CRM, do trzech definicji.²³²

²²⁸ Grzywacz J., *Marketing banku*, Difin, Warszawa 2010, s. 193.

²²⁹ Wiącek J., Malec Ł., *Zarządzanie relacjami bank-klient*, Problemy Jakości 2004, nr 4, s. 9.

²³⁰ Macierzyński M., *Istota i pojęcie bankowości internetowej*, <http://pnews.pl/analizy/istota-i-pojecie-bankowosci-internetowej-31863/drukuj/>, artykuł z dnia 20.12.2003, za: Rytlewska G. (red.), *Bankowość detaliczna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 73.

²³¹ Grzywacz J., *Marketing banku*, Difin, Warszawa 2010, s. 196.

²³² Rudawska E., *Zarządzanie relacjami z klientami w bankach spółdzielczych*, Bank i Kredyt 2006, nr 8, s. 66.

- ogólnobiznesowej – CRM to filozofia i strategia pozwalające firmom tworzyć długotrwałe, korzystne dla obu stron relacje, powodujące zwiększenie lojalności klientów i wzrost zysków;
- marketingowej – CRM to zdolność firmy do zdobywania klientów, poznawania ich, odnawiania kontaktów z nimi, upewniania się, że firma dostarcza im dokładnie to, do czego się zobowiązała, i zdolność do osiągania zysków dzięki tym działaniom;
- informatycznej – CRM to zintegrowany i kompletny system, którego zadaniami są standaryzacja i wsparcie całego procesu: od marketingu poprzez sprzedaż, do obsługi i serwisu po sprzedaży.

Pośród tych trzech definicji najchętniej uznawana przez banki, według E. Rudawskiej, jest definicja informatyczna. Jednakże z punktu widzenia niniejszej monografii wydaje się ona niepełna (nie zawiera celu wprowadzania koncepcji CRM). Najbliższa definicji przyjętej przez autorkę jest pierwsza koncepcja, jednakże ona z kolei nie odnosi się do systemu narzędzi i technologii będącego nieodłącznym elementem CRM. Dlatego też istotne wydaje się połączenie tych definicji i zawarcie ich w wyżej przyjętej na potrzeby niniejszej książki definicji koncepcji CRM (w punkcie 3.1.).

Wiele informacji na temat samego działania koncepcji CRM w warunkach polskich banków można także odnaleźć w raportach rocznych tych instytucji, przykładowo:

- Bank Millennium SA w „Rocznym Sprawozdaniu Zarządu z działalności za rok 2008” pisze o poprawie wyników sprzedaży krzyżowej (czyli ilość produktów posiadanych przez jednego Klienta) w 2008 roku, której sprzyjała rozbudowa aplikacji CRM o nowe funkcjonalności związane z rejestracją kontaktów i sprzedażą produktów.²³³
- ING Bank Śląski SA w „Sprawozdaniu z działalności za rok 2008” pisze, że wprowadził nowy system oddziałowy należący do aplikacji typu CRM, który optymalizując proces obsługi klientów umożliwia także poprawę jakości obsługi oraz obniżenie ryzyka operacyjnego.²³⁴
- Bank DnB NORD Polska SA w „Raporcie Rocznym 2008” stwierdził, że działania podejmowane w 2008 roku w obszarze bankowości korporacyjnej skupiały się na nawiązaniu relacji z nowymi klientami.²³⁵
- Banku BPH SA w „Sprawozdaniu zarządu za rok 2008” podkreśla, że w wyniku rozwoju oferty Banku w celu pozyskania oszczędności gospodarstw domowych oraz dzięki efektywnie wykorzystywanemu systemowi CRM (tj. zarządzania relacjami z klientem), w 2008 roku nastąpił znaczący przyrost depozytów osób fizycznych o 67% (do 7,3 mld zł), co

²³³ *Roczne Sprawozdanie Zarządu z działalności Banku Millennium SA za okres 12-tu miesięcy zakończonych 31 grudnia 2008 r.*, s. 27.

²³⁴ *Sprawozdanie z działalności ING Banku Śląskiego SA w 2008 roku*, s. 57.

²³⁵ *Raport Roczny 2008 Banku DnB NORD Polska SA*, s. 25.

oznacza ponad dwukrotnie szybsze tempo niż średnia wzrostu rynku o 29%.²³⁶

- Bank Pekao SA w „Sprawozdaniu z działalności za rok 2008” pisze o wdrożeniu systemu System CRM Focus, który jest nowoczesnym narzędziem służącym do kompleksowego zarządzania procesem sprzedaży, działaniami marketingowymi oraz relacjami z klientami korporacyjnymi.²³⁷

To, że polskie banki starają się coraz bardziej świadomie budować relacje z klientami widać chociażby na przykładzie wypowiedzi prezesa banku BPH J. Wancera: „Troska o właściwe, oparte na zaufaniu klienta relacje, to kluczowy element konkurencyjności (...) na czasie jest kompleksowe podejście do budowania trwałych i lojalnych relacji z klientami. Kompleksowe wdrożenie narzędzi CRM i rozwój programów lojalnościowych to nie są kwestie natury technicznej. Nie powinno to być modne, lecz filozofia działania banków na rynku, to fundament ich kultury korporacyjnej.”²³⁸ Odzwierciedleniem tego spojrzenia na relacje bank – klient jest kampania reklamowa realizowana przez bank w 2009 roku, która miała na celu pokazanie klientom, że są naprawdę ważni dla banku. Hasłem przewodnim kampanii było hasło „inwestujemy w relacje” a w jednym ze spotów reklamowych pojawia się wypowiedź prezesa banku „Wiecie co jest naszym największym kapitałem? Zadowoleni klienci..” W polityce tego banku można więc znaleźć minimum trzy zagadnienia związane z koncepcją CRM: budowanie trwałych relacji, troska o budowanie kultury korporacyjnej zgodnej z filozofią CRM oraz potraktowanie klienta jako kapitał banku. Kapitał rozumiany jest tu w ujęciu intelektualnym. Kapitał intelektualny można traktować jako „źródło finansowania materialnych zasobów firmy przyczyniających się do generowania strumieni przyszłych korzyści, a więc w istotny sposób wpływających na proces kreowania wartości firmy.”²³⁹ Jest to również różnica pomiędzy wartością rynkową a wartością księgową przedsiębiorstwa (w tym także banku) i zawiera w sobie składowe takiej jak: kapitał organizacyjny, kapitał ludzki oraz kapitał relacji z klientami²⁴⁰. W uporządkowany sposób model kapitału klienta ukazali autorzy książki „Klient jako kapitał” (rysunek 19).

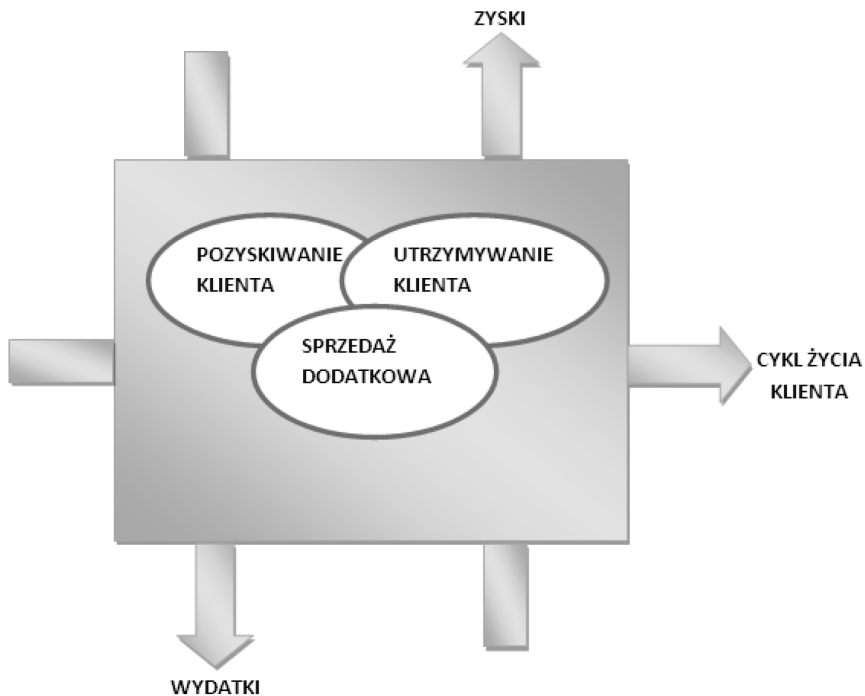
²³⁶ *Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Banku BPH SA za rok 2008*, s. 8.

²³⁷ *Sprawozdanie z działalności Banku Pekao SA za 2008 rok*, s. 39.

²³⁸ *Wizerunek banku a etyka relacji z klientami*, Bank 2009, nr 9, s. 24.

²³⁹ Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003, s.11.

²⁴⁰ Capiga M., *Kapitał klienta banku: wybrane aspekty zarządzania i oceny*, Twigger, Warszawa 2005, s. 15.



Rysunek 19. Model kapitału klienta [źródło: Blattberg R. C., Getz G., Thomas J. S., *Klient jako kapitał*, MT Biznes, Konstancin 2004, s. 36.]

Według tego modelu zarządzanie kapitałem klienta opiera się na czterech podstawowych kamieniach milowych, tzn. na:

- zarządzaniu „cyklem życia” klienta,
- wykorzystaniu olbrzymich możliwości baz danych,
- precyzyjnym ilościowym ujęciu wartości klienta,
- optymalizacji pozyskiwania i utrzymywania klienta oraz sprzedaży dodatkowej.

Model ten wydaje się doskonale pasować do rzeczywistości polskich banków.

Jak już wcześniej wspomniano, koncepcja CRM posiada bardzo wiele definicji. Różnie jest ona również postrzegana przez teoretyków oraz praktyków bankowości. Bardzo często, wśród polskich bankowców, pojawia się systemowe podejście do CRM, które w definicji wskazuje na poszczególne elementy całej koncepcji: „CRM, ze względu na swoje stałe powiązania z jakością banku, jest częścią miękkiej struktury organizacji wyrażanej w sposobie myślenia, kulturze i filozofii postępowania w codziennych relacjach z klientem. CRM w wymiarze operacyjnym i analitycznym jest natomiast narzędziem pozwalającym

podejmować strategiczne decyzje na podstawie modelowych i poznanych oczekiwań klientów. Obydwie te cechy pozwalają CRM pełnić funkcję wspierającą dążenia do wysokiej jakości pracy banku w stosunku do klientów wewnętrznych i zewnętrznych, znacznie zwiększając osiągane korzyści finansowe.”²⁴¹ Definicja ta nie tylko odnosi się do systemowego podejścia do koncepcji CRM, ale także umiejscawia ją w dążeniach jakościowych przedsiębiorstwa i wskazuje na korzyści z zastosowania odnoszące się do ekonomicznego celu banku jakim jest zysk. W bankach coraz częściej deklaruje się zainteresowanie koncepcją budowania relacji z klientami. Przykładowo prezes banku BGŻ SA, J. Bartkiewicz, wypowiada się na temat strategii swojego banku w następujący sposób: „Założenia naszej strategii przyjętej na lata 2008–2012 opierają się na bankowości relacyjnej.”²⁴²

W odniesieniu do bankowości, biorąc pod uwagę specyfikę tego sektora, definicję zarządzania relacjami z klientami, przyjętą w punkcie 3.1., można poszerzyć o stwierdzenie, iż zarządzanie to będzie obejmowało zarówno grupy dochodowych jak i niedochodowych klientów.

3.3.2. Wpływ zarządzania relacjami z klientami na realizację ekonomicznych celów w polskich bankach komercyjnych

Wdrożenie systemu CRM oraz całej koncepcji w banku wymaga poniesienia pewnych nakładów i może być traktowane jak każda inwestycja we wdrożenie innowacji. Przy planowaniu wdrożenia należy pamiętać o kosztach takich jak:²⁴³

- koszt nabycia i użytkowania systemu CRM (w tym modyfikacja lub zakup oprogramowania oraz przechowywanie danych w tzw. hurtowniach danych o klientach),
- zmiana kosztów działalności wynikająca z wdrożenia CRM (np. reorganizacji działu obsługi klienta lub działu marketingu oraz tworzenia nowej dokumentacji),
- koszty przeszkolenia pracowników.

Wiele banków wdrażających koncepcję CRM za cel nadrzędny uważa budowanie lojalności klienta. Oczekuje się także, że klienci dochodowi będą aktywizowani do rozwijania długoterminowej współpracy z bankiem oraz, że dochodowość usług ulegnie znacznemu wzrostowi poprzez odpowiednie dobranie relacji pomiędzy klientem, produktem i kanałem sprzedażowym i posprzedażowym.²⁴⁴ Ma to swoje odzwierciedlenie w piramidzie celów CRM

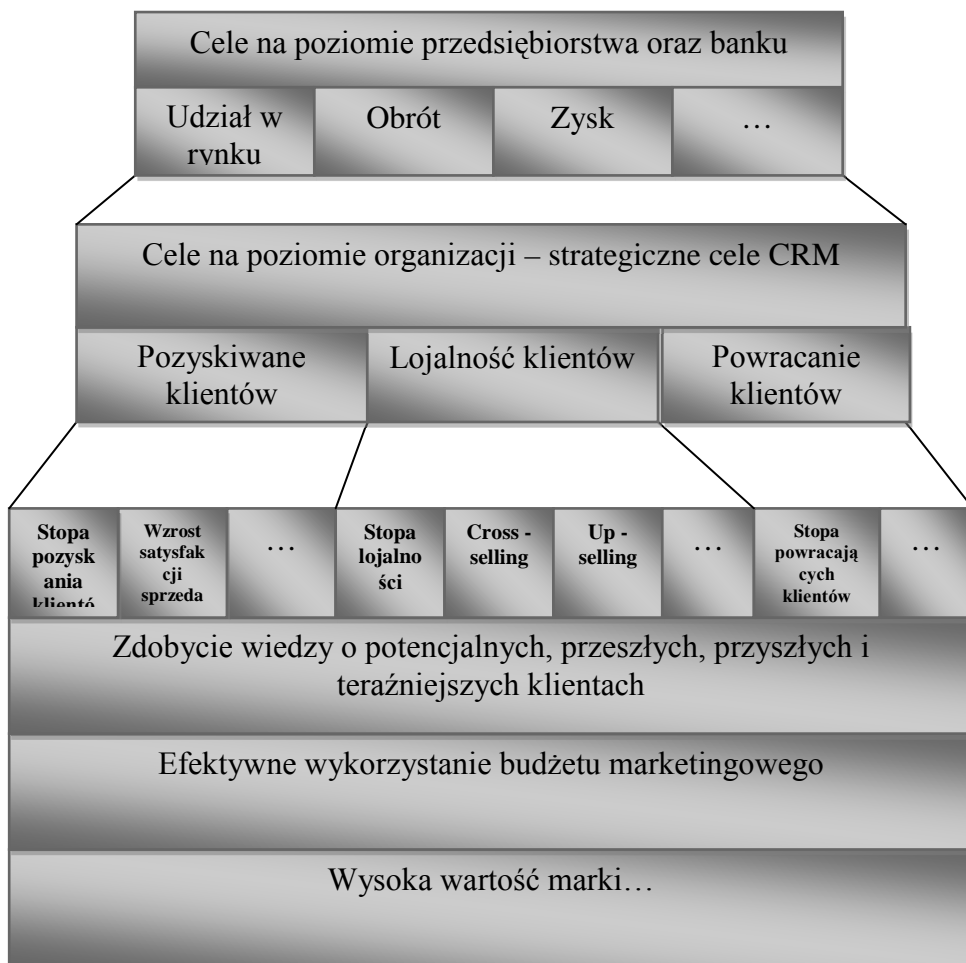
²⁴¹ Opolski K. (red.), *Monitorowanie jakości w banku*, CeDeWu, Warszawa 2004, s. 70.

²⁴² *Wizerunek banku a etyka relacji z klientami*, Bank 2009, nr 9, s. 24.

²⁴³ Mazur A. i Mazur D., *Jak wdrożyć CRM w małej i średniej firmie?*, MADAR, Zabrze 2004, s. 22.

²⁴⁴ Wiącek J., Małek Ł., *Zarządzanie relacjami bank-klient*, Problemy Jakości 2004, nr 4, s. 12.

w odniesieniu do całości celów banku (rysunek 20) i wyraźnie umiejscawia koncepcję CRM w tej piramidzie na dość istotnym poziomie.



Rysunek 20. Piramida celów CRM w odniesieniu do ogólnych celów przedsiębiorstwa oraz banku [źródło: opracowanie własne na podstawie Arndt D., Gersten W., *Data Management in Analytical Customer Relationship Management*, w: Sumathi S. i Sivanandam S.N., *Introduction to Data Mining and its Applications*, Springer, Berlin Heidelberg 2006.]

Z rysunku 3.10. wynika, że główne cele zarządzania relacjami z klientami w przedsiębiorstwie oraz w banku są związane z pożądaną wysoką wartością marki, efektywnym wykorzystaniem środków przeznaczonych na marketing oraz zdobyciem wiedzy o klientach. Nadrzędnymi celami banku są: zysk, utrzymanie odpowiedniego poziomu kosztów, uzyskanie pożądanego udziału

w rynku i odpowiedniej wysokości obrotu. Wiążące się z tymi celami cele strategiczne CRM to pozyskiwanie nowych klientów, ich lojalność oraz zachęcenie klientów do powrotu realizowane poprzez cele częściowe związane z koncepcją zarządzania relacjami z klientami, takie jak uzyskanie pożądanej wartości stopy lojalności.

Przy ocenie wdrożenia koncepcji CRM można brać pod uwagę dyskontowe metody oceny przedsięwzięć inwestycyjnych, mając na uwadze cele, jakie są stawiane przed tą koncepcją. Zarządzanie relacjami z klientami wdrożone prawidłowo powinno przynosić zyski z przychodów ze sprzedaży produktów bankowych, w tym także kredytów hipotecznych oraz produktów nabywanych dodatkowo przez klientów posiadających kredyt hipoteczny w banku.

Podsumowując, efekty jakie można osiągnąć z pomocą koncepcji CRM w banku to m.in.:

- zwiększenie zysku,
- zmniejszenie kosztów,
- zmniejszenie kontroli nad ryzykiem związanym z nieprzewidywanym odejściem klienta,
- zwiększenie przychodów ze sprzedaży,
- zwiększenie udziału najbardziej dochodowych klientów w ogóle klientów banku,
- wydłużenie trwania relacji bank – klient,
- motywowanie klientów do zakupu droższych produktów/usług oraz sprzedaż dodatkowych usług do już zakupionych produktów/usług (*cross selling* i *up-selling*),
- usprawnienie procesów obsługi klienta,
- powiększenie „rodziny klientów” o nowych klientów,
- reorganizacja procesów w związku z bardziej efektywną segmentacją klientów.

Miernikiem, który wskaże na prawidłowość działania systemu CRM w organizacji, jaką jest bank, może być wzrost wartości kapitału, jakim jest klient, mierzony m.in.:

- zyskowością klienta,
- wartością klienta w okresie aktywności nabywczej LTV,
- korzystną strukturą przychodów,
- lojalnością klienta,
- wskaźnikiem określającym ile produktów przypada na jednego klienta banku.

O pozytywnych skutkach dla ekonomicznych celów banku komercyjnego przekonują niektórzy teoretycy bankowości np. J. Grzywacz pisze, że: „Efekty jakie może przynieść rozwinięty związek partnerski, przekładają się na cele ekonomiczne, np. dodatkowe zyski czy zwiększenie udziału w rynku. Dzięki

CRM osiąga się więc cel pośredni, jakim jest zbudowanie więzi z klientem, przez co w rezultacie zostają osiągnięte cele ekonomiczne.”²⁴⁵ W jaki sposób jest to realizowane, ukażą badania przeprowadzone na potrzeby niniejszej monografii, zamieszone w IV rozdziale.

Podsumowanie rozdziału

Niniejszy rozdział jest rozdziałem teoretycznym, opartym na przeglądzie literatury polskiej oraz zagranicznej związanej z omawianym tematem. W oparciu o tą literaturę:

- wskazano na możliwy wpływ relacji bank – klient na realizację celów banku;
- ukazano genezę koncepcji CRM.
- przyjęto definicja koncepcji CRM na potrzeby monografii;
- wskazano na rozwój koncepcji CRM w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej;
- wskazano na korzyści możliwe do osiągnięcia przy wdrożonej koncepcji CRM;
- ukazano w jaki sposób koncepcja ta stosowana jest w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem banków komercyjnych.

Na podstawie badań literaturowych podjętych w niniejszym rozdziale można stwierdzić, że koncepcja zarządzania relacjami z klientami jest nierozzerwalnie związana z realizacją ekonomicznych celów banku poprzez różne kanały wynikające zarówno z charakteru koncepcji CRM, jak i instytucji finansowej jaką jest bank.

²⁴⁵ Grzywacz J., *Marketing banku*, Difin, Warszawa 2010, s. 198.

4. Specyfika zarządzania relacjami z klientami banków na polskim rynku kredytów hipotecznych

Przed zaadaptowaniem koncepcji CRM w teorii i praktyce bankowości pojawiały się głosy dotyczące relacji z klientem w formie *relationship banking*, czyli koncepcji oznaczającej „...zapewnianie usług finansowych przez pośrednika finansowego (bank), który inwestuje w informacje o kliencie, a opłacalność tej inwestycji jest oceniana przez wielorakie interakcje na bazie czasu i produktu.”²⁴⁶ Wiele polskich banków, już od 2003 roku, zaczęło wprowadzać tę koncepcję pod nazwą bankowości relacyjnej. Jednakże początkowo była ona zbyt wąsko traktowana, co rzutowało niejednokrotnie nawet na poglądy, które taktują *relationship banking* jako „długoterminowe relacje biznesowe między bankami a ich klientami korporacyjnymi, oparte na zasadzie wzajemnych preferencji.”²⁴⁷ M. Grendowicz, wiceprezes banku BPH, w 2005 roku tak wypowiadał się na temat tej koncepcji: "*Relationship banking* to sposób na pogodzenie tego, co z pozoru niemożliwe. Kreujemy wartość dla akcjonariuszy (...) W efekcie rośnie udział operacji bardziej zaawansowanych i satysfakcja klientów ze współpracy z bankiem”²⁴⁸. Takie myślenie daje punkt wyjścia dla efektywnego zastosowania koncepcji CRM w bankach komercyjnych udzielających kredytów hipotecznych.

4.1. Charakter relacji bank – klient a realizacja ekonomicznych celów banku

Charakter relacji bank – klient jest dość specyficzny i w dużej mierze zależy od tego, jakie produkty bankowe posiada w swoim portfelu klient. Z punktu widzenia koncepcji zarządzania relacjami z klientami istotny może okazać się podział klientów banku na klientów korzystających z działalności depozytowej oraz tych, którzy korzystają z działalności kredytowej. Są to grupy klientów leżące na dwóch różnych „biegunach” zainteresowań banku. Oczywiście pojawiają się klienci, którzy korzystają zarówno z usług depozytowych jak i kredytowych banku, ale można przyjąć, że zasilają oni naprzemiennie jedną lub drugą grupę klientów. Ogólnie można przyjąć, że z im większej ilości produktów danego banku korzysta klient, tym bardziej przywiązuje się do tego banku i staje się lojalnym partnerem.²⁴⁹ Z takim klientem można i należy

²⁴⁶ Zalega K., *Relationship banking jako struktura pośrednictwa finansowego*, Bank i Kredyt 2004, nr 6, s. 94.

²⁴⁷ Niedziółka P., *Pokusa nadużycia w działalności kredytowej banków a stabilność finansowa*, Bank i Kredyt 2008, nr 11, s. 20.

²⁴⁸ Zob.: Pokojaska M., *Bankowość relacyjna - Między kosztami, ryzykiem a oczekiwaniami klienta*, CFO Magazyn Finansistów 2005, nr 6, s. 11.

²⁴⁹ Stodulny P., *Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych*, CeDeWu, Warszawa 2006, s. 85 – 86.

budować długotrwałe relacje, które podlegają regułom koncepcji CRM i stają się opłacalne zarówno z punktu widzenia banku, jak i klienta.

Klienci kontaktujący się z bankiem w celu złożenia depozytu wychodzą z pozycji roszczeniowej. Budzi się w nich poczucie, że to oni podejmują decyzję o wyborze banku i to oni mogą dyktować warunki. To oni mają coś, co w ich mniemaniu, powinno być w polu zainteresowań instytucji, do której przychodzą. Bank zabiega o klientów depozytowych, „kusi ich” wysokim oprocentowaniem lokat, dostępnością zgromadzonych środków, licznymi premiami i bonusami. W przypadku wysokich wkładów klienta traktuje się indywidualnie i dobiera się dogodne dla niego warunki na drodze negocjacji. W tym celu w każdym banku są wypracowane procedury wyszukiwania klientów z grupy VIP. Ustalone są progi i warunki, jakie muszą spełniać tacy klienci, aby zastosować wobec nich specjalne standardy obsługi. Klienci mają do dyspozycji szeroką ofertę rynkową, sprawdzają banki, testują je, szacują ryzyko powierzenia im środków pieniężnych. Klienci depozytowi w Polsce są dość ostrożni, a tym samym nieufni. Badania²⁵⁰ wykazują, że bez mała 80% klientów mając do wyboru dwa produkty oszczędnościowe, z których jeden przynosi niskie, ale pewne odsetki, a drugi wyższe, choć niepewne, zdecydowanie preferuje ten pewny, choć dużo mniej zyskowy. Klient depozytowy stoi na pozycji wybierającego i należy go przekonać, aby wybrał konkretny bank.

Na drugim biegunie zainteresowania banku leży grupa klientów kredytowych. Klient kredytowy przynosi bankowi największe zyski. Jego relacje z bankiem w dużej mierze powinny więc stanowić obszar zainteresowania analityków bankowych. Klient depozytowy staje się w tym świetle mniej pewnym klientem, może on w każdej chwili zrezygnować z usług banku i odejść do konkurencji.²⁵¹

Bank może realizować swoje cele, takie jak utrzymanie klienta, czy osiągnięcie pożądanego poziomu zysku poprzez umiejętne podzielenie klientów na grupy i zarządzanie adekwatne do tych grup. Z punktu widzenia koncepcji CRM im większa indywidualizacja klienta, tym efektywniejsze jest zarządzanie daną grupą lub indywidualnymi klientami, co przekłada się na dokładniejszą realizację celów organizacji. Koncepcja zarządzania relacjami z klientami wpływa na bank różnymi kanałami, które pozwalają na osiągnięcie pożądaných efektów wpływu.

²⁵⁰ *Badania dotyczące rynku usług finansowych*, <http://www.pentor.pl/10659.xml> (pobrano 27.10.2006 r.).

²⁵¹ Zob.: Bojanowska A., *Zarządzanie relacjami z klientami banku w procesie udzielania kredytów hipotecznych*, w: Marcinkowska M., Wieteska S. (red. nauk.), *Harmonizacja bankowości i ubezpieczeń w skali narodowej i europejskiej*, DIFIN, Warszawa 2007, s. 152 – 153.

4.1.1. Kanaly wpływu relacji bank – klient na realizację ekonomicznych celów banku

Klient jest dla banku podstawowym źródłem zysku i podmiotem działalności bankowej. Bez klientów żaden podmiot gospodarczy, w tym także bank, nie miałby racji bytu. Odpowiednie podejście do relacji z klientem jest źródłem budowania przewagi konkurencyjnej na dzisiejszych rynkach. Często zaniebdywano ten problem pod koniec XX wieku i do dziś można się spotkać z uproszczonymi poglądami dotyczącymi relacji klient – firma. Wyraża się to w niektórych kulturach organizacyjnych lub u poszczególnych pracowników w błędnych wzorcach zachowań w stosunku do klienta, takich jak ignorowanie skarg i reklamacji klienta, zgodnie z zasadą ukrywania problemów przed przełożonymi i współpracownikami.

Każdego klienta banku należy traktować jako potencjalne źródło zysku, które w każdej chwili może zostać poszerzone (np. poprzez skorzystanie przez klienta z dodatkowej usługi dołączonej do już posiadanego produktu bankowego) bądź zawężone (np. poprzez rezygnację z dodatkowej usługi). Wśród swoich klientów banki posiadają także takie grupy, które stają się nierentowne i wymagają umiejętnej eliminacji w celu ograniczenia ryzyka. Aby w odpowiedni sposób zarządzać relacją bank – klient, powinno się posiadać odpowiednio zbudowaną bazę danych o klientach, która pozwoli na dokonywanie szybkich i efektywnych analiz. Niezbędna jest również wiedza z zakresu zarządzania relacjami z klientami, która pozwoli na szybką identyfikację wyłaniających się szans i zagrożeń wynikających z relacji z poszczególnymi klientami.

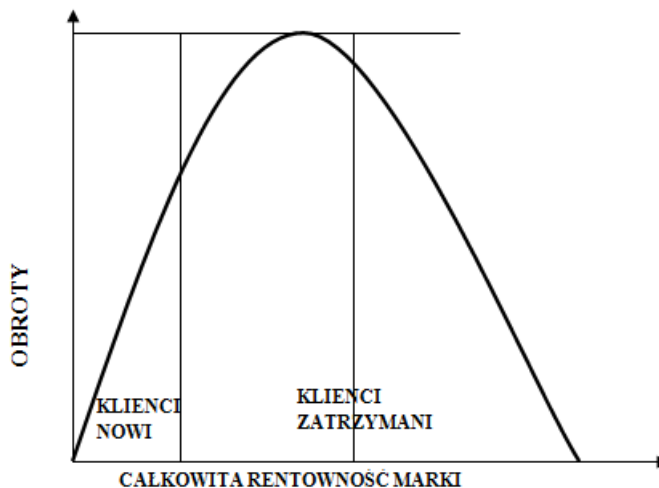
Koncepcja zarządzania relacjami, według definicji przyjętej przez autorkę, prowadzi do powstania systemu składającego się z narzędzi oraz technologii wspieranych przez odpowiednie procesy, działających w ramach konkretnej kultury organizacyjnej banku. Wszystkie te elementy wyznaczają odpowiednie kanały wpływu relacji bank – klient na realizację ekonomicznych celów banku.

Narzędzia oraz technologia pozwolą na informatyzację procesów obsługowych klienta tak, aby uzyskać jak najwięcej informacji o kliencie, jego potrzebach, oraz możliwie najprecyzyjniej przywidzieć jego zachowania. Przyczyni się to m.in. do skrócenia czasu obsługi, zmniejszenia liczby reklamacji, zwiększenia zadowolenia, poprawienia efektywności procesów, poszerzenia grupy lojalnych klientów oraz większej motywacji pracowników – wszystko to składa się na cel główny banku jakim jest generowanie zysku.

Kultura organizacyjna zbudowana zgodnie z filozofią CRM pozwoli na rozpowszechnienie pozytywnego podejścia do budowania więzi z klientem w całej instytucji oraz na polepszenie efektywności przepływu informacji, a co za tym idzie efektywności procesów zarówno we *front office* jak i *back office*. To także pośrednio wpływa na osiąganie przez bank zysku.

4.1.2. Skutki zmiany relacji bank – klient dla realizacji celów banku

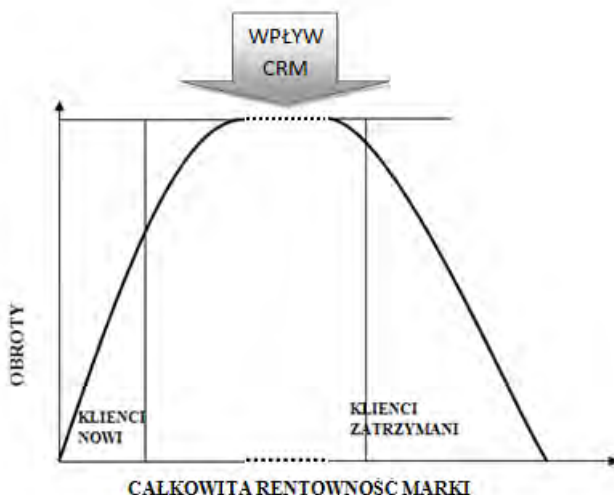
Podobnie jak produkt, każdy klient ma swój „cykl życia.” Niektórzy teoretycy upraszczają ten cykl, na swój sposób, porównując go bezpośrednio do „cyklu życia” produktu i przedstawiając za pomocą podobnej krzywej (rysunek 21). Czas, w jakim klient utrzymuje relacje z przedsiębiorstwem może być podzielony na konkretne fazy. W każdej z tych faz zauważane są określone, typowe zachowania klientów. Teoria ta pozwala na przybliżoną predykcję zachowań klientów w relacjach z przedsiębiorstwem w długim czasie.



Rysunek 21. „Cykl życia” klientów [źródło: Bodenzac M., *Analiza LTV*, Gazeta IT, http://www.masterplan.pl/publikacje/197_LTV.php (pobrano 22.06. 2002 r.)]

W „cyklu życia” klienta, na różnych etapach, można mieć do czynienia z różnymi zachowaniami i kształtami relacji. Narzędzia i filozofia CRM sprzyjają przedłużaniu środkowej fazy „cyklu życia”, która jest najkorzystniejsza z punktu widzenia firmy. Na rysunku 22 autorka ukazała, jak zastosowanie koncepcji CRM może wpłynąć na „cykl życia” klienta, a konkretnie na wydłużenie środkowej fazy tego cyklu, która charakteryzuje się bardzo wysokimi obrotami. Przedłużenie tej fazy pozwala na wyraźne zwiększenie całkowitej rentowności marki, które jest istotne z punktu widzenia realizacji ekonomicznych celów banku. Przedłużenie fazy utrzymujących się na stałym (wysokim) poziomie obrotów wpływa bezpośrednio na zysk banku. Narzędzia dzięki, którym koncepcja CRM pozwala na przedłużenie tej fazy, oddziałują na klientów, tak aby widzieli, że również w ich interesie leży utrzymywanie stałej więzi z bankiem. Zbiór narzędzi CRM (opisany w punkcie 3.1.3.) ze szczególnym uwzględnieniem zastosowania analizy *data mining* pozwala na predykcję zachowań klientów i szybkie reagowanie na zmianę ich

preferencji. Dzięki temu wchodzi ona zdecydowanie później w fazę spadkową opisywanego „cyklu życia.”



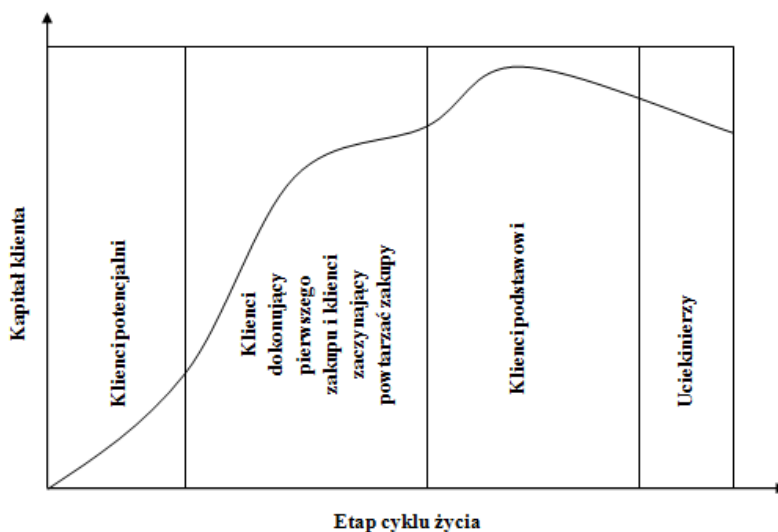
Rysunek 22. Wpływ koncepcji CRM na „cykl życia” klienta [źródło: opracowanie własne na podstawie Bodenszac M., *Analiza LTV*, Gazeta IT, http://www.masterplan.pl/publikacje/197_LTV.php (pobrano 22.06. 2002 r.)]

W teorii zarządzania relacjami z klientami można spotkać się również z przedstawieniem „cyklu życia” klienta w ujęciu podejścia klienta do dokonywania transakcji. Taki model „cyklu życia” klienta ukazują chociażby autorzy książki „Klient jako kapitał”, którzy dzielą „życie klienta” na cztery podstawowe fazy (rysunek 23). Do tej koncepcji przychyliła się M. Campiga dzieląc zarządzanie klientem banku na poszczególne fazy związane z jego „cyklem życia” oraz kapitałem klienta:²⁵²

- **Faza pierwsza** – potencjał klienta. Działania banku na rzecz pozyskiwania nowych klientów musi poprzedzać informacja o potencjalnych klientach.
- **Faza druga** – kapitał klienta. Są to działania banku na rzecz utrzymania posiadanego klienta i rozwijania z nim współpracy. Posiadany kapitał klienta nie jest jednolity; jego struktura wewnętrzna to zarówno klienci dopiero pozyskani, jak i klienci stali. Każda z grup wymaga innego podejścia.
- **Faza trzecia** – klient „utracony.” Utrata klienta wynika z osłabienia więzi z bankiem, z utraty lojalności. Ten etap powinien być wykorzystany przez bank do analizy przyczyn utraty klienta. Przyczyn tych może być wiele, np. pojawienie się konkurencyjnej oferty na rynku, zmiana preferencji klienta,

²⁵² Capiga M., *Kapitał klienta – przedmiot kompleksowej oceny działalności banku*, Bank i Kredyt 2004, nr 9, s. 23.

zrażenie klienta przez pracownika obsługi klienta, zmiana sytuacji materialnej klienta itp.



Rysunek 23. Etapy „cyklu życia” klienta [źródło: Blattberg R. C., Getz G., Thomas J. S., *Klient jako kapitał*, MT Biznes, Konstancin 2004, s. 40.]

Już w 1995 roku J. Griffin zaproponowała następujące etapy rozwoju klienta (etapy wymieniono do najwcześniejszego do najpóźniejszego).²⁵³

- klienci prawdopodobni,
- klienci potencjalni,
- klienci nowi,
- klienci powtarzalni,
- klienci wartościowi,
- członkowie,
- zwolennicy,
- partnerzy.

Zarządzanie relacjami z klientami pozwala na przeprowadzenie klienta przez kolejne fazy „cyklu życia”, aby doprowadzić go do fazy partnerstwa. W interesie banku jest zatrzymanie klienta jak najdłużej w tej fazie.

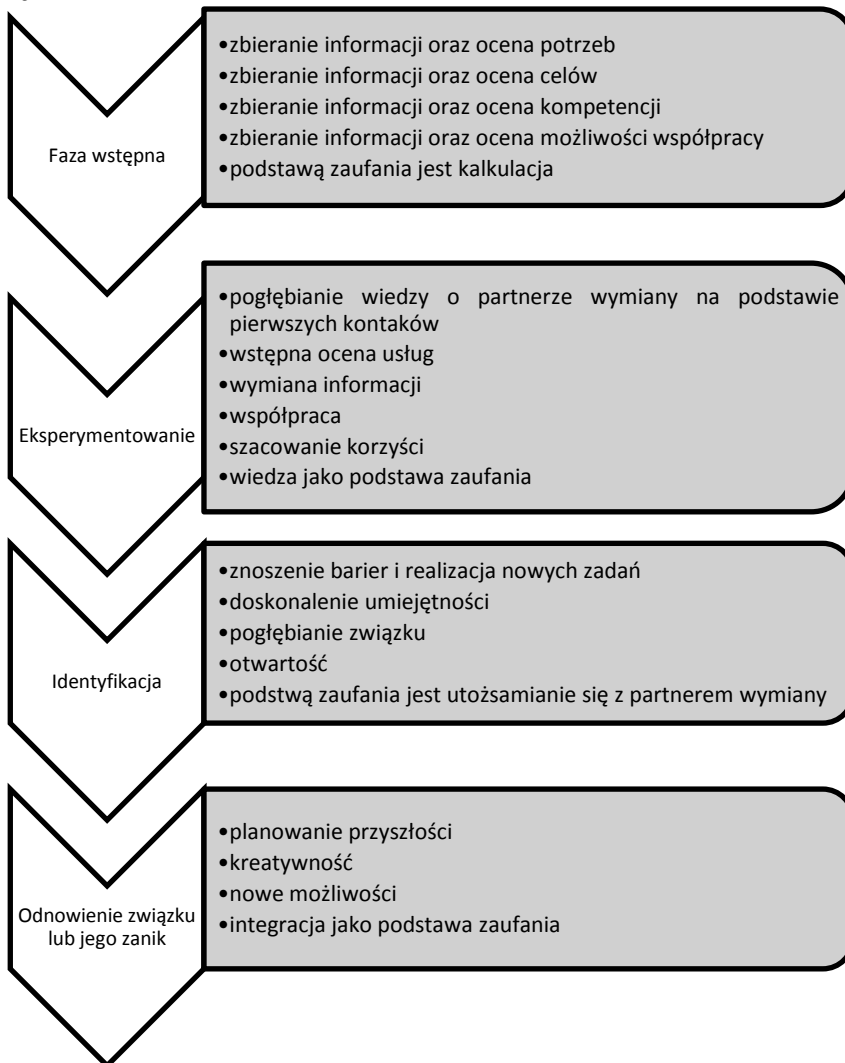
Odejścia klienta z banku można podzielić na dwie grupy: odejścia dostrzeżone i ciche.²⁵⁴ Druga grupa odejść może być diagnozowana na

²⁵³ Griffin J., *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It*, Lexington Books, New York 1995, s.36.

²⁵⁴ Mikołajczyk M., *Bank przyjacielem?*, Bank 2007, nr 7, s. 17.

podstawie długotrwałego braku kontaktu bank – klient oraz braku operacji inicjowanych przez klienta. Jednakże po takiej diagnozie zazwyczaj jest już za późno aby klienta przekonać ponownie do usług banku. Ciche odejście klienta wiąże się dla banku z dodatkowymi kosztami oraz z ryzykiem. Narzędzia CRM wspomagają identyfikację wczesnych sygnałów, które mogłyby świadczyć o tym, że klient chce odejść z banku.

Dane o klientach, płynące z poszczególnych faz, dostarczają informacji o klientach, na podstawie których bank powinien podejmować decyzje zarządcze.



Rysunek 24. „Cykl życia” relacji [źródło: Wereda W., *Zarządzanie relacjami z klientami (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług*, Difin, Warszawa 2009, s.88.]

W kontekście koncepcji zarządzania relacjami z klientami mówi się także o „cyklu życia” samej relacji. Można go przedstawić tak jak ukazano to na rysunku 24. Pojawia się tu wyraźny podział na cztery podstawowe fazy cyklu i charakterystyka poszczególnych faz w funkcji czasu.

Powstaje pytanie, czy powyższy schemat w pełni przystaje do rzeczywistości bankowej. Zaproponowane przez autora (W. Weredę) charakterystyki poszczególnych faz wydają się być dość dyskusyjne. Przykładowo, w banku szacowanie korzyści możliwych do uzyskania z kontaktu z klientem odbywa się już w fazie wstępnej, a nie jak powyżej w fazie eksperymentowania. Otwartość na budowanie relacji jest natomiast niezbędna również w fazie wstępnej, gdyż bez niej nie mogą zaistnieć kolejne fazy.

Z punktu widzenia banku każda grupa klientów jest ważna. Klienci potencjalni to ci, o których można poszerzyć swoją rodzinę klientów. Klienci dokonujący pierwszego zakupu wykonują w kierunku banku ruch w celu rozpoczęcia budowania relacji. Klienci zaczynający powtarzać zakupy są często pomijani w rozważaniach o klientach. Jest to rzesza klientów najbardziej wymagająca uwagi i odpowiedniego zarządzania. Pojawiająca się na końcu przedstawionego „cyklu życia” grupa klientów, to klienci z różnych przyczyn zmieniający bank. Według Blattberga, współautora książki „Klient jako kapitał”, można ich skłonić do pozostania dzięki umiejętnemu zarządzaniu bądź też zminimalizować straty związane z ich odejściem.

Według autorki, w zależności od momentu w „cyklu życia”, w jakim klient znajduje się, wspomaga realizację innych celów banku. W początkowych fazach „cyklu życia” klienta, jakkolwiek by nie były one nazywane przez teoretyków CRM, będzie on poszerzał rodzinę klientów, może wpłynąć na uzyskanie krótkookresowego zysku i poszerzyć wiedzę banku o aktualne trendy rynkowe. W fazie środkowej, w której najsilniej budowane są relacje z klientami i pole do zastosowań koncepcji CRM jest największe, klienci powiększą zyski banku i to nie tylko krótko-, ale i długookresowe. Klienci z tej fazy doskonale sprawdzają się jako „testerzy” nowych produktów bankowych, mogą także podzielić się z bankiem uwagami na temat funkcjonowania systemu obsługi klienta i na temat produktów już posiadanych. Zdobycie takiej wiedzy innymi kanałami może być dla banku bardzo trudne bądź nawet nieosiągalne. W końcowej fazie „cyklu życia” klienta, co w przypadku banku często nie wiąże się z całkowitym zerwaniem relacji, klient może wskazać bankowi nowe kierunki rozwoju i elementy, które można poprawić np. w dziale obsługi klienta. W literaturze dotyczącej zarządzania relacjami z klientami pojawia się również podział „cyklu życia” klienta na trzy podstawowe fazy budowania relacji²⁵⁵:

- **Fazę pozyskiwania** – w tej fazie podstawowe działania CRM powinny być nakierowane na zróżnicowanie produktów lub usług według potrzeb

²⁵⁵ Tiwana A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą, e-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003, s. 55.

klientów; klientowi powinna być zapewniona jak największa wygoda obsługi dzięki wiedzy na jego temat, a oferty powinny być wspierane doskonałą obsługą oraz szybką reakcją na sygnały od klientów;

- **Fazę maksymalizacji** – w tej fazie podstawowe działania CRM powinny być nakierowane na sprzedaż krzyżową i wzbogaconą oraz zwiększenie sprzedaży przypadającej na pojedynczego klienta;
- **Fazę utrzymania** – w tej fazie podstawowe działania CRM powinny być nakierowane na zdobywanie wiedzy o klientach, aby zwiększyć możliwości adaptacyjne obsługi i lepiej zmotywować pracowników a także na opracowywanie nowych produktów odpowiadających potrzebom obecnych klientów.

Przejście tych kolejnych faz, przy zastosowaniu założeń filozofii CRM, pozwala na zbudowanie trwałej i zyskowej dla obu stron więzi.

Inna autorka, zajmująca się tematyką zarządzania relacjami z klientami – I. Dembińska – Cyran – wskazuje na większą złożoność tego cyklu i porównuje go bezpośrednio do związku międzyludzkiego. Według niej relacje między firmą a klientem przechodzą przez kolejne fazy:²⁵⁶ zaloty, oświadczyzny, ślub, miesiąc miodowy, małżeństwo, rutyna, separacja, rozwód.

Zmiany w relacji bank – klient mogą pojawić się również na skutek przejścia klienta z grupy deponentów do grupy kredytobiorców. Relacje z takim klientem ulegają znacznej zmianie i wymagają zupełnie innego podejścia. Różne są również korzyści jakie można uzyskać z relacji bank – deponent a z relacji bank – kredytobiorca (tabela 9). Przykładowo kredytobiorca umożliwia bankowi uzyskanie zysku ze *speedu*, natomiast nie ma takiej możliwości przy deponencie. Z kolei deponent umożliwia bankowi rozwój działalności poprzez możliwość zainwestowania jego kapitału. Z punktu widzenia relacji bank – klient i zarządzania tą relacją istotne jest polepszenie procesu obsługi klienta. Jest to możliwe w różnym stopniu zarówno dla deponenta jak i kredytobiorcy.

Zarówno deponenci, jak i kredytobiorcy, mogą być zyskowni dla banku i zarządzanie oboma grupami może efektywnie wspomagać realizację ekonomicznych celów banku komercyjnego. Należy tylko umiejętnie zidentyfikować kluczowe dla banku cechy obu grup oraz siły, z jakimi oddziaływają one na bank.

²⁵⁶ Dembińska – Cyran I., Hałub – Iwan J., Perenc J., *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004, s. 70.

Tabela 9. Zmiana wpływu relacji bank – klient na realizację niektórych ekonomicznych celów banku komercyjnego przy zmianie relacji z depozytowej na kredytową

ekonomiczne cele banku	deponent	kredytobiorca
generowanie zysku	zysk generowany jest poprzez obracanie powierzonym kapitałem oraz jego inwestowanie	zysk generowany jest poprzez terminowe spłaty długu oraz odsetki
oczekiwany poziom dochodów	możliwość zainwestowani powierzonego kapitału	możliwość uzyskania zysków z terminowo spłacanego zobowiązania
minimalizacja ryzyka	możliwe jest ryzyko wycofania depozytu (również ze stratą dla klienta)	możliwe jest ryzyko przejścia kredytu do grupy kredytów zagrożonych albo straconych, możliwe jest również ryzyko przejścia klienta do innego banku wraz z kredytem na zasadzie konsolidacji zadłużenia
możliwość uzyskania zysku z oprocentowania kredytu, z prowizji, z opłat za obsługę kredytu, ze spreadu, itp.	nie dotyczy	bank zyskuje na kredycie z różnych źródeł, klient płaci za wycenę nieruchomości, za obsługę, za rozpatrzenie wniosku; istotna jest również różnica pomiędzy kursem waluty, w jakiej zaciągany jest kredyt a kursem spłacania, która może przynieść bankowi duże zyski lub stratę, opatrzona jest więc dodatkowym ryzykiem; ponadto oczywiście bank "zarabia" na oprocentowaniu kredytu
zdobycie nowych klientów – poszerzenie rodziny klientów	klient ufający bankowi może zachęcić swoją rodzinę i znajomych do powierzenia bankowi swoich środków	zadowolony klient poleci swojej rodzinie i znajomym bank w przypadku poszukiwania odpowiedniego kredytodawcy
polepszenie procesu obsługi klienta	oczekiwania klienta depozytowego są zazwyczaj dość duże, w miarę możliwości należy je realizować, klient depozytowy traktuje bank jako instytucję zaufania publicznego	kredytobiorca w procesie obsługi chętniej (pomijając to, że jest do tego prawnie zobligowany) podaje swoje dane i spełnia dodatkowe żądania banku, oczekuje jasno postawionych warunków kredytowania i uczciwego traktowania

Źródło: opracowanie własne.

4.2. Narzędzia CRM w polskich bankach w odniesieniu do klientów zaciągających kredyty hipoteczne

W przyjętej na potrzeby niniejszej monografii definicji CRM podkreślono rolę, jaką pełnią w systemie CRM narzędzia oraz technologia wspomagające zarządzanie relacjami z klientami. O tych narzędziach wspomniano już w punkcie 3.1.3. Opierając się na dostępnej literaturze wskazano tam m.in. na takie grupy narzędzi CRM, jak oprogramowanie CRM, *data mining*, metody analizy wartości klienta oraz metody analizy opłacalności klienta. Szczegółowo do narzędzi CRM można zaliczyć:

- oprogramowanie;
- narzędzia podtrzymywania kontaktów z klientami takie jak Internet, fax, telefon, korespondencja tradycyjna;
- techniki *cross – selling* i *up – selling*;
- analizę “cyklu życia” klienta;
- modele matematyczne takie jak *Lifetime Value* czy *Consumer Life Time Value*;
- technikę RFM;
- analizę *data mining*;
- hurtownie danych powiązane z oprogramowaniem CRM.

Za podstawowe narzędzie do zarządzania relacjami z klientami, a także za ważny element całego systemu uważa się **oprogramowanie CRM**. Oprogramowanie to jest dość popularne, ogólnodostępne i bardzo powszechne również na polskim rynku. Cechy charakterystyczne oprogramowania bankowego służącego do zarządzania relacjami z klientami to:

- niezależność od struktury organizacyjnej banku, wiążąca się z pełną centralizacją systemu informatycznego;
- obsługa wszystkich rachunków i produktów klienta na jednym stanowisku,
- odpowiednie zabezpieczenia dostępu do danych klienta zgodne z polityką poufności, tajemnicą bankową oraz ustawą o ochronie danych osobowych;
- pełna zgodność i możliwość szybkiego dostosowania do wymogów prawa bankowego;
- dobre dopasowanie do nowych wymagań dystrybucji produktów bankowych związanych z bankowością elektroniczną.

Zadając sobie pytanie, „co umożliwiałoby oprogramowanie CRM?” najpierw należy sobie uświadomić, czego nie zrobi żaden program komputerowy i jakie mity pojawiają się na temat tego typu oprogramowania. Wielu niedoświadczonych użytkowników systemu oczekuje od programu CRM, na podstawie ogólnie rozpowszechnionych mitów, m.in.:²⁵⁷

- zwiększenia sprzedaży bez konieczności zmiany strategii rynkowej;

²⁵⁷ Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M., *CRM przewodnik dla wdrażających*, Placet, Warszawa 2007, s. 69.

- polepszenia obsługi klienta bez odpowiedniego przeszkolenia personelu;
- usprawnienia procesów biznesowych bez udziału człowieka;
- zidentyfikowania najlepszych klientów bez wprowadzenia odpowiednich zmiennych;
- zaopiekowania się poszczególnymi klientami i mierzenia ich satysfakcji bez udziału pracowników.

Z wyżej przedstawionych błędnych stwierdzeń nasuwa się jeden, bardzo ważny wniosek: Nawet najdroższe i najlepsze oprogramowanie CRM nie spełni oczekiwań użytkownika bez wdrożenia pełnego systemu CRM (z odpowiednią filozofią oraz kulturą organizacyjną sprzyjającą budowaniu trwałych więzi z klientami). Oprogramowanie CRM pozwala przede wszystkim po pierwsze na zbudowanie odpowiedniej bazy danych, a po drugie na zarządzanie tą bazą danych w taki sposób, aby uzyskać analizy, procedury i raporty przydatne do zarządzania relacjami z klientami. Działanie takiego oprogramowania opiera się często na modelach matematycznych.

Z pomocą stosowanym w bankach systemom informatycznym CRM przychodzą modele regresji logistycznej, które są wykorzystywane w analizie *data mining* (opisanej szerzej w punkcie 4.2.). Ich zaletą jest wysoka skuteczność w przewidywaniu zajścia określonego zjawiska. Są stosowane przy analizie wpływu różnego typu czynników (np. wiek, wysokość zarobków, terminowość spłat kredytu itd.) na bieżące lub przyszłe zachowanie i preferencje klienta (np. prawdopodobne odejście, prawdopodobne spłacenie kredytu, prawdopodobna pozytywna reakcja na promocję itd.).²⁵⁸ Do rozwiązania problemu wyznaczenia prawdopodobieństwa odejścia klienta może również posłużyć drzewo decyzyjne oparte na schemacie blokowym samouczącym się. Są to rozwiązania stosowane w matematycznej grupie narzędzi do zarządzania relacjami z klientami.

Rozważając problem prawdopodobieństwa odejścia klienta nie można zapomnieć o modelu przyszłej wartości klienta **LTV** (ang. *Lifetime Value*), które często bywa mylone z omawianym wcześniej wskaźnikiem **LtV** (ang. *Loan to Value*). LTV to suma przewidywanych zysków pochodzących od klienta w konkretnym okresie. Bierze się w tym modelu pod uwagę to, z jakim prawdopodobieństwem klient dobrowolnie zrezygnuje z usług w lub przed końcem badanego okresu. Istotne jest także prawdopodobieństwo, że klient zostanie w lub przed końcem badanego okresu deaktywowany np. z powodu niepłacenia rachunków. Brana pod uwagę jest także stopa dyskonta, która

²⁵⁸ *Banking, Insurance and Capital Markets. Comarch aCRM – CRM analityczny.*, Materiały firmy Comarch, http://knowledgecenter.comarch.com/pl/?akcja=download&id_kat=43&id_pli=698 (pobrano 12.10.2009 r.).

określa ile złotówka zarobiona dziś będzie warta po upływie jednego okresu rozliczeniowego.²⁵⁹

Specjaliści wdrażający CRM twierdzą, że są trzy podstawowe drogi do podniesienia wartości klienta:²⁶⁰

- zwiększenie częstotliwości używania przez klientów produktu bądź korzystania z usługi;
- sprzedanie klientom większej ilości produktów lub usług;
- zwiększenie długości „cyklu życia” klienta.

Inną wartością pozwalającą na obliczenie wartości klienta jest **CLV** (ang. *Consumer Life Time Value*). Można powiedzieć, że jest to iloczyn czterech wartości:²⁶¹

- liczby lat, przez, które klient jest aktywnym i lojalnym klientem,
- ilości transakcji dokonywanych przez klienta rocznie,
- średniej wartość jednej transakcji,
- średniej marża sprzedażowa.

Model ten odnosi się jednakże do transakcyjnego modelu relacji z klientami i ma duże ograniczenia w zastosowaniu do praktyki bankowej, szczególnie podczas procesu kredytowania hipotecznego. Trudno jest w tym modelu uwzględnić specyfikę produktu jakim jest kredyt hipoteczny, więc może być stosowany wyłącznie dla szybkiego i szacunkowego ustalania wartości klienta, które następnie trzeba rozszerzyć o inne analizy (choćby o badanie rentowności klienta). Bardziej przydatny może w tym przypadku okazać się, zaproponowany przez M. Capigę, model ustalania wartości klienta, liczonej wpływami od nabywcy w określonym czasie, który uwzględnia:²⁶²

- liczbę potencjalnych klientów w odpowiednim czasie dla danego segmentu,
- przewidywane wpływy w odpowiednim czasie dla danego segmentu,
- liczbę przewidywanych zatrzymanych klientów w odpowiednim czasie dla danego segmentu,
- przewidywane koszty marketingowe wydatkowane na pozyskanie konsumentów w odpowiednim czasie dla danego segmentu,
- koszty marketingowe w okresie ponoszone na zatrzymywanie konsumentów danego segmentu,

²⁵⁹ Granat J. (red.), *Modele eksploracji danych - CROSS-SELLING, LTV, EVENT*, Instytut Łączności, Warszawa 2006, s. 25.

²⁶⁰ Rygielski Ch., Wang J.-Ch., Yen D.C., *Data mining techniques for customer relationship management*, Technology in Society 2002, nr 24, s. 493.

²⁶¹ Bright D., *The Customer Lifetime Value Formula*, Isotobe.com internetowy portal e commerce, artykuł z dnia 16.08.2008 r., <http://istobe.com/blog/2008/06/16/the-customer-lifetime-value-formula/> (pobrano 12.12.2009 r.)

²⁶² Capiga M., *Kapitał klienta banku: wybrane aspekty zarządzania i oceny*, Twigger, Warszawa 2005, s. 167 – 168.

- koszty marketingowe w okresie związane z dodaną sprzedażą dla danego segmentu,
- koszty dóbr i usług oferowanych w odpowiednim czasie dla danego segmentu, liczbę segmentów.

Powyższy model uzależnia wartość klienta od czasu, co wskazuje na ewolucyjny charakter relacji z klientem. Brani są tu pod uwagę zarówno klienci potencjalni jak i zatrzymani oraz koszty przez nich generowane. Istotne w tym modelu jest podzielenie rynku na segmenty i określenie rynku docelowego.

Metoda M. Capigi jest niezwykle przydatna z punktu widzenia bankowości i choć bywa ona modyfikowana na potrzeby różnych banków, jej idea pozostaje niezmienna: uwzględnione zostają elementy oceny marketingowej i finansowej. Przychody z obsługi danej grupy klientów zależą również od charakterystyki tej grupy. Jako przykład można tu podać przedstawioną przez M. Witkowską – Masłowską metodę wyliczania przychodów z operacji bankowych wykonywanych przez absolwentów uczelni wyższych. Uwzględnia ona:²⁶³

- przychody z konta osobistego,
- przychody z lokat terminowych i funduszy inwestycyjnych,
- przychody z kredytów hipotecznych,
- przychody z kredytów gotówkowych i kredytu w koncie osobistym,
- przychody z karty kredytowej,
- wszelkie dochody pozaodsetkowe.

Wykorzystanie tego typu metody wymaga wcześniejszego poznania klienta, w celu określenia współczynników procentowych wyżej przedstawionego wielomianu. Informacje w tym pomocne można uzyskać już podczas wstępnej procedury wyliczania zdolności kredytowej klienta.

Technika opierająca się na koncepcji LTV i wykorzystywana w narzędziach CRM jest nazywana **RFM** (od angielskich słów: *Recency* – niedawność, *Frequency* – częstotliwość, *Monetary* – pieniężny).²⁶⁴ Pozwala ona na odkrywanie przyszłego potencjału klienta na podstawie analizy jego zachowań. Opiera się na założeniach, że:²⁶⁵

- Klienci regularnie powtarzający zakupy/korzystający z usług mogą przynieść większą potencjalną wartość niż ci, którzy powtarzają je co jakiś bliżej nie określony czas.
- Klienci często dokonujący zakupów/korzystający z usług mogą być bardziej wartościowi niż klienci rzadko nawiązujący współpracę z firmą.

²⁶³ Witkowska – Masłowska M., *Zyskowność klientów banku na przykładzie studentów*, w: Węclawski J., *Bankowość*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej, Lublin 2006, s. 327.

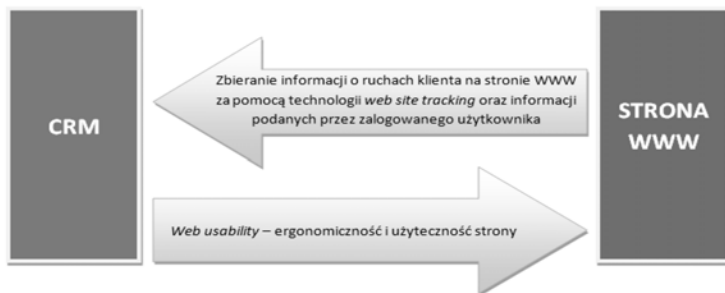
²⁶⁴ Novo J., *Turning Customer Data into Profits with a Spreadsheet*, The Drilling Down Bookstore powered by booklocker.com, United States of America 2004, s. 58.

²⁶⁵ Tamże, s. 141.

- Klienci, którzy wydają dużo pieniędzy, z dużym prawdopodobieństwem będą wydawać je również w przyszłości.

Technika RFM pozwala na porównanie wartości poszczególnych klientów i zidentyfikowanie tych najbardziej zyskownych. W połączeniu z modelem LTV pozwala na uzyskanie zadowalających wartości wskaźnika ROI.

Należy pamiętać, że do narzędzi CRM zaliczane są także **narzędzia podtrzymywania kontaktów z klientami** takie jak telefon, call center, Internet, czy korespondencja tradycyjna. Obserwując relacje klient – bank, można powiedzieć, że „dzięki „kanałom bezpośrednim” (telefon, Internet), podejście transakcyjne, postrzegane jako zimne i bezosobowe, zmienia się w podejście oparte na bardziej osobistej relacji z klientem.”²⁶⁶ Technologie wykorzystywane do kontaktów bank – klient często postrzegane są przez pryzmat nowej roli. Wspomagają one rozwiązywanie konfliktów pomiędzy bankiem a klientem, poprzez wypracowanie rozwiązań akceptowalnych dla obu stron. Filozofia CRM podkreśla, że ważne jest otwarcie dla klienta wszystkich dogodnych dla niego kanałów kontaktu z przedsiębiorstwem, w tym także z bankiem. Dzięki zastosowaniu szerokiej gamy środków komunikacji bank otwiera się na klienta i jego potrzeby. Obecnie klienci przyzwyczajają się coraz bardziej do dokonywania transakcji przez Internet i telefon. Banki wychodzą im naprzeciw oferując witryny internetowe o coraz szerszych funkcjonalnościach oraz dostęp do banku za pomocą technologii mobilnych oraz *call center*. Przy budowie tych narzędzi można wykorzystać założenia koncepcji CRM. Dzięki temu mogą one później wspomagać tą koncepcję (rysunek 25).



Rysunek 25. Przykładowa interakcja między koncepcją CRM a stroną WWW [źródło: opracowanie własne.]

Bardzo ważnym, a często niedocenianym, narzędziem wykorzystywanym do budowania prawidłowych relacji z klientami jest **korespondencja tradycyjna**.

²⁶⁶ Omarini A., *Klient - bank: analiza relacji*, Gazeta Bankowa wydanie internetowe 2009, nr 12, <http://gb.pl/marketing/marketing-a-sprzedaz/klient-bank-analiza-relacji.html> (pobrano 10.12.2009 r.).

Można zaliczyć do nich takie działania jak wysyłanie zindywidualizowanej oferty marketingowej do klientów, składanie im życzeń na okazjonalnych kartkach lub informowanie o różnych działaniach i wydarzeniach z życia banku. Dzięki tej formie kontaktu klient czuje, że nie jest anonimowy, otwiera się na budowanie relacji, w pewien sposób czuje się do niej zobowiązany. Oczywiście, tradycyjna korespondencja bank – klient, to przede wszystkim wyciągi, rachunki oraz pisma oficjalne, które należy konstruować nie tylko w oparciu o wymogi formalne, ale i z zastosowaniem filozofii CRM. Na każdym kroku należy pamiętać, że dokumenty otrzymywane przez klienta od banku są przez niego oceniane również pod względem związku, jaki klient ma lub chce mieć z danym bankiem. Nawet oficjalna korespondencja, ustandaryzowana zgodnie z regulacjami prawnymi, może zachęcać lub zniechęcać klienta do bliższych kontaktów z bankiem w zależności od tonu zawartych w niej sformułowań, a także od formy graficznej danego dokumentu.

W przypadku bankowości hipotecznej bardzo ważne jest, w jaki sposób bank komunikuje się z klientem chociażby w takich sprawach jak opóźniona spłata kolejnej raty kredytu. Możliwe jest również oczywiście wysyłanie życzeń do klientów kredytowych oraz powiadamianie ich o różnych promocjach i zmianach w samym banku. W ten sposób mogą się oni poczuć równoprawnymi partnerami do budowania relacji bank – klient. Narzędzie korespondencji tradycyjnej może być wysoce kosztochłonne, dlatego też należy określić, czy ten typ komunikacji jest przez klienta pożądanym i mile widzianym. Przede wszystkim należy stwierdzić, czy będzie on opłacalny dla banku. Nie ma sensu wysłać do klientów dokumentów, jeżeli można to zrobić tańszą drogą elektroniczną. Nie ma też sensu wydawanie środków pieniężnych na listy i kartki, które klient bez czytania wyrzuci do kosza. Określenie, jakie formy kontaktu bank – klient są pożądane i mile widziane przez klienta jest istotne z punktu widzenia realizacji ekonomicznego celu banku i będzie przedmiotem badania ankietowego przeprowadzanego w ramach niniejszej książki.

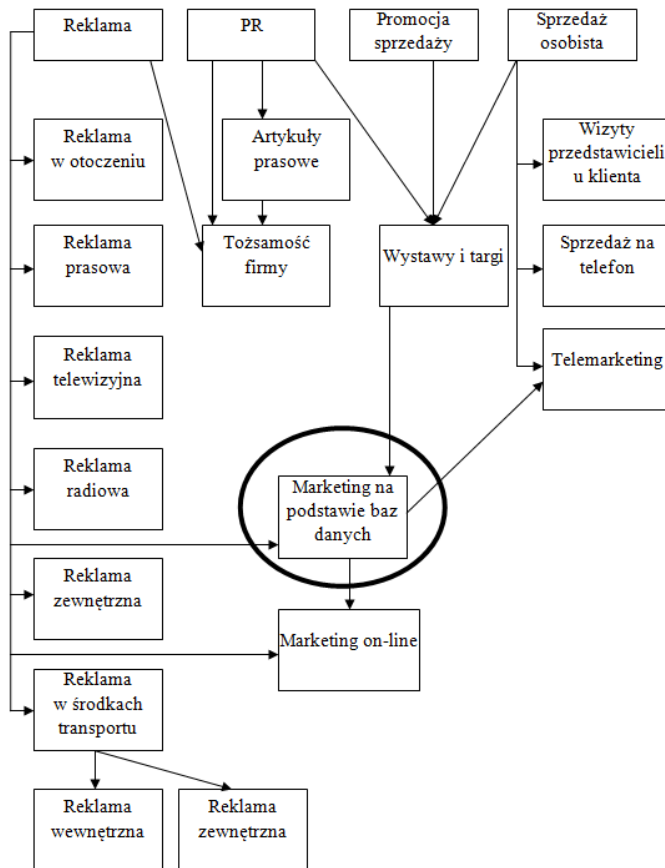
Narzędziami CRM są również nazywane techniki *cross-selling* i *up-selling*. Technika **cross-selling** jest definiowana jako sprzedaż produktów wzajemnie uzupełniających się lub sprzedaż wiązana.²⁶⁷ Natomiast **up-selling** to proponowanie klientowi tuż przed podjęciem decyzji zakupowej takiego samego bądź np. tego samego produktu ale w zestawie za wyższą cenę.²⁶⁸ Obie metody maksymalizują możliwości do uzyskania zysk z danej transakcji (badania wskazują, że podnoszą go nawet o 40%).²⁶⁹

²⁶⁷ Opolski K., Mariański R., Muszyńska A., *CRM – nowy wymiar jakości w banku*, w: Opolski K. (red.), *Monitorowanie jakości w banku*, CeDeWu.pl, Warszawa 2004, s.74.

²⁶⁸ *BusinessDictionary.com*, <http://www.businessdictionary.com/definition/upselling.html> (pobrano 22.11.2009 r.).

²⁶⁹ *Portal finansowy Bankrate.com*, http://www.bankrate.com/brm/news/biz/cashflow_banking/20021002.asp (pobrano 20.07.2009 r.).

Mówiąc o narzędziach CRM nie można pominąć podstawowych **narzędzi komunikacji marketingowej**, które dają podstawy i możliwości do zastosowania koncepcji CRM. Do dyspozycji każdego banku pozostaje szerokie spectrum narzędzi komunikacji marketingowej, który można zastosować (rysunek 26). Wśród wielu ukazanych narzędzi, autor tego rysunku – J. Blythe, wymienia również marketing na podstawie baz danych, który jest powiązany z innymi narzędziami. Stanowi on punkt łączący komunikację marketingową i CRM opierający się na bazach danych o klientach.



Rysunek 26. Miejsce marketingu na podstawie baz danych w systematyce narzędzi komunikacji marketingowej [źródło: Blythe J., *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa 2002, s. 52.]

Do narzędzi CRM, które mogą być wykorzystane przez banki należy także **analiza „cyklu życia” klienta**. Samo pojęcie „cyklu życia” klient zostało omówione w punkcie 4.1.2. Ukazano tam, jak wiele jest różnych spojrzeń na to zagadnienie. Zrozumienie „cyklu życia” klienta jest bardzo istotne dla systemu CRM, gdyż pozwala ono na wypracowanie odpowiedniej strategii dla

konkretnych etapów życia klienta. Którakolwiek z teorii „cyklu życia” bierze się pod uwagę, jeżeli cykl ten jest odpowiednio analizowany, teoria ta pozwala na zwiększenie zyskowności klienta. Analiza „cyklu życia” klienta pozwala na stworzenie odpowiednich strategii postępowania dla każdego klienta. Jedna z teorii mówi o trzech podstawowych typach strategii CRM.²⁷⁰

- strategii agrafki – strategia ta polega na zaoferowaniu określonych standardów w zakresie i obsługi i cech oferty oraz oczekiwanie na dostosowanie się klienta do sposobu działania firmy;
- strategii zamka błyskawicznego – strategia ta polega na wzajemnym dostosowaniu się do siebie firmy i klienta, a procesy, które przebiegają pomiędzy nimi wzajemnie się zazębiają na podobieństwo zamka błyskawicznego;
- strategii rzepa – strategia ta polega na odwróceniu strategii agrafki; w tym przypadku firma dąży do tego, aby dostosować się do procesu kreowania wartości, którego sprawcą jest klient.

Zastosowanie każdej z wymienionych strategii zależy nie tylko od polityki przyjętej przez bank ale także od aktualnego etapu „cyklu życia” danego klienta.

Powyżej omówiono sześć z wymienionych ośmiu grup narzędzi CRM. Hurtowniom danych (bazom danych klientów) poświęcono odrębny punkt, gdyż stanowią one podstawę działania systemu zarządzania relacjami z klientami. Są charakterystyczną cechą, która świadczy o wdrożeniu koncepcji CRM w przedsiębiorstwie w tym także w banku i bez nich nie możliwe jest efektywne budowanie relacji. Natomiast analizę *data mining* szczegółowo opisano w punkcie 4.2.3., poświęconym analizie danych o klientach, do której służy to narzędzie.

4.2.1. Tworzenie baz danych klientów w bankach

Pojęcie bazy danych jest dość dobrze zdefiniowane zarówno przez teoretyków informatyki jak i zarządzania przedsiębiorstwem. „Nowa encyklopedia powszechna PWN” podaje następującą dość uniwersalną definicję **bazy danych**: jest to „zbiór wzajemnie powiązanych danych, przechowywanych w pamięci komputerów i wykorzystywanych przez programy użytkowe instytucji lub organizacji wraz z oprogramowaniem umożliwiającym definiowanie, wykorzystywanie i modyfikowanie tych danych.”²⁷¹

Z bazą są powiązane następujące właściwości:²⁷²

²⁷⁰ Dembińska-Cyran I., Hałub-Iwan J., Perenc J., *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004, s. 204 – 208.

²⁷¹ *Nowa encyklopedia powszechna PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl/lista.php?o=1&co=BAZA+DANYCH> (pobrano 12.12.2009 r.).

²⁷² Chałon M., *Systemy baz danych. Wprowadzenie.*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 7.

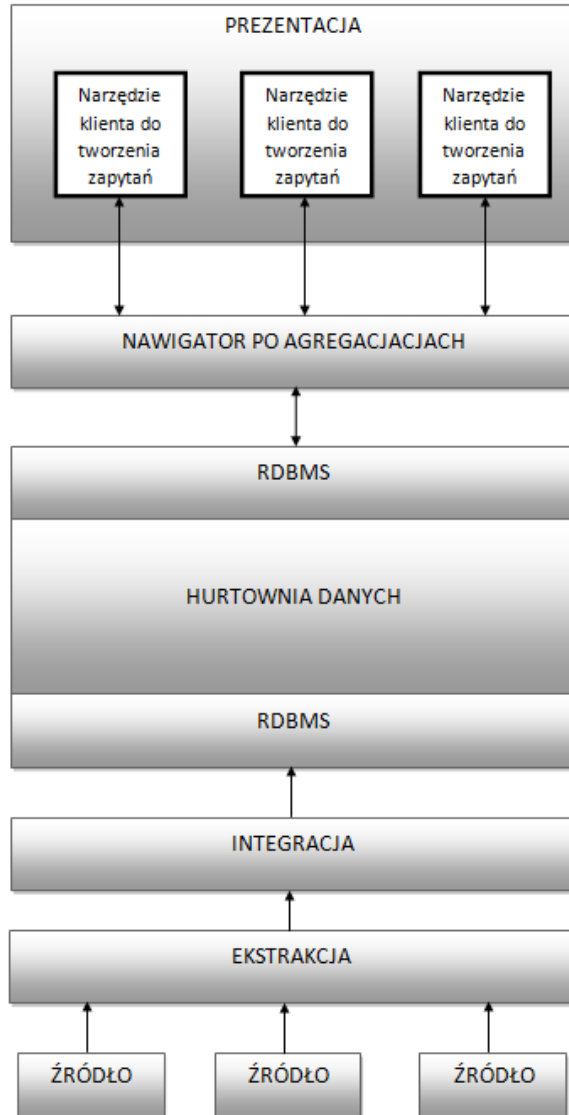
- współdzielenie danych, czyli możliwość korzystania przez wielu użytkowników w tym samym czasie z tych samych danych;
- integracja danych, czyli utrzymywanie i administrowanie bazą nie zawierającą niepotrzebnie powtarzających się lub zbędnych danych;
- integralność danych, czyli baza danych musi dokładnie odzwierciedlać obszar analizy, którego ma być modelem. Oznacza to, że istnieje odpowiedniość między faktami przechowywanymi w bazie a modelem rzeczywistym i każda zmiana występująca w modelu rzeczywistym musi być wprowadzona w bazie opisującej ten model.;
- bezpieczeństwo danych, czyli ograniczenie dostępu w celu zapewnienia integralności bazy;
- abstrakcja danych, czyli możliwość przechowywania pewnych istotnych do określonych potrzeb właściwości obiektów i związków między nimi;
- niezależność danych, czyli oddzielenie danych od procesów, które używają tych danych. Celem jest osiągnięcie sytuacji, w której organizacja danych byłaby niewidoczna dla użytkownika i programów użytkowych korzystających z tych danych. Również dąży się do tego, aby żadna zmiana programu aplikacyjnego nie miała wpływu na strukturę danych.

Z punktu widzenia baz danych zawierających dane o klientach wszystkie te właściwości są niezwykle ważne i wpływają na jakość działania całego systemu przepływu informacji oraz jakość samych danych. Bazy danych CRM powinny bazować na tych właściwościach, aby zapewnić najbardziej efektywne działanie systemu zarządzania relacjami z klientami.

Dane w banku składowane są w tzw. bazach rozproszonych, które działają na wielu komputerach. **Rozproszona baza danych** (ang. *distributed database*) jest definiowana jako „system bazy danych obejmujący komputery znajdujące się w różnych miejscach; rozmieszczenie elementów rozproszonej bazy danych może dotyczyć jednego biura, budynku, lecz także obszarów rozległych geograficznie, np. krajowy system oddziałów banku.”²⁷³

W systemach CRM bazy danych oparte są na hurtowniach danych. Samo pojęcie hurtowni danych zostało zdefiniowane w punkcie 4.2.3. zaś strukturę jej systemu przedstawia rysunek 27. Pojawiający się w strukturze skrót RDBMS (*Relational Database Management System*) dosłownie tłumaczony z języka angielskiego oznacza system zarządzania relacyjną bazą danych, w praktyce jest to zestaw programów służący do zarządzania bazą danych opartą na modelu relacyjnym. Ukazany system może być stosowany do budowy bazy danych w ramach oprogramowania CRM przez programistów.

²⁷³ Płoski Z., *Słownik Encyklopedyczny – Informatyka*, Wydawnictwo Europa, Wrocław 1999, s. 314.



Rysunek 27. Podstawowe składniki systemu hurtowni danych [źródło: Todman Ch., *Projektowanie hurtowni danych. Zarządzanie kontaktami z klientami (CRM)*, Wydawnictwa Naukowo – Techniczne, Warszawa 2003, s. 72.]

Bazy danych, na potrzeby systemu CRM oraz całej koncepcji, powinny być uporządkowane tak, aby łatwo i szybko można było uzyskać z nich informacje o kliencie potrzebne w danej chwili. Istotne są więc trzy podstawowe cechy

takich baz danych: dostępność, aktualność i akuratność. Ilość danych zbieranych o klientach jest ogromna i kiedy pracownik banku zajmujący się konkretnym klientem chce uzyskać jakąś konkretną informację, nie może być zarzucany masą zbędnych rekordów, które zaciemnią obraz rzeczywiście pożądanej wiedzy o kliencie. Prawidłowo działający system CRM pozwala uniknąć chaosu informacyjnego.

Nie bez znaczenia pozostaje też kwestia bezpieczeństwa danych w takich systemach. W przypadku banku, który jest instytucją zaufania publicznego, zagadnienie to nie może być marginalizowane. Bank ma obowiązek chronić dane klientów zarówno aktualnych jak i byłych na podstawie ustawy o ochronie danych osobowych. Art. 40 tej ustawy mówi, że stworzenie bazy danych o klientach wymaga zgłoszenia utworzenia bazy do Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych.²⁷⁴ Obecnie bazy danych klientów banku są gromadzone w formie elektronicznej, dlatego istotne jest zastosowanie odpowiednich rozwiązań informatycznych chroniących dane przed dostępem osób niepowołanych. Pełną ochronę dla danych może stanowić zapewnienie łącznie bezpieczeństwa:

- technicznego – np. poprzez szyfrowanie połączeń w otwartych, publicznych sieciach podczas przesyłania danych klientów oraz aktualizację ochrony antywirusowej;
- proceduralnego – np. poprzez stworzenie odpowiedniej Polityki bezpieczeństwa;
- organizacyjnego – np. poprzez odpowiednie zdefiniowanie kompetencji użytkowników systemów CRM.

Dane o klientach w bankach przetwarzane są z zastosowaniem od lat przyjętych i sprawdzających się procedur bezpieczeństwa. Zastosowanie dodatkowych zabezpieczeń w systemach CRM wpisuje się w ogólnie przyjętą politykę bezpieczeństwa banku poprzez zastosowanie pełnej ochrony danych osobowych klientów.

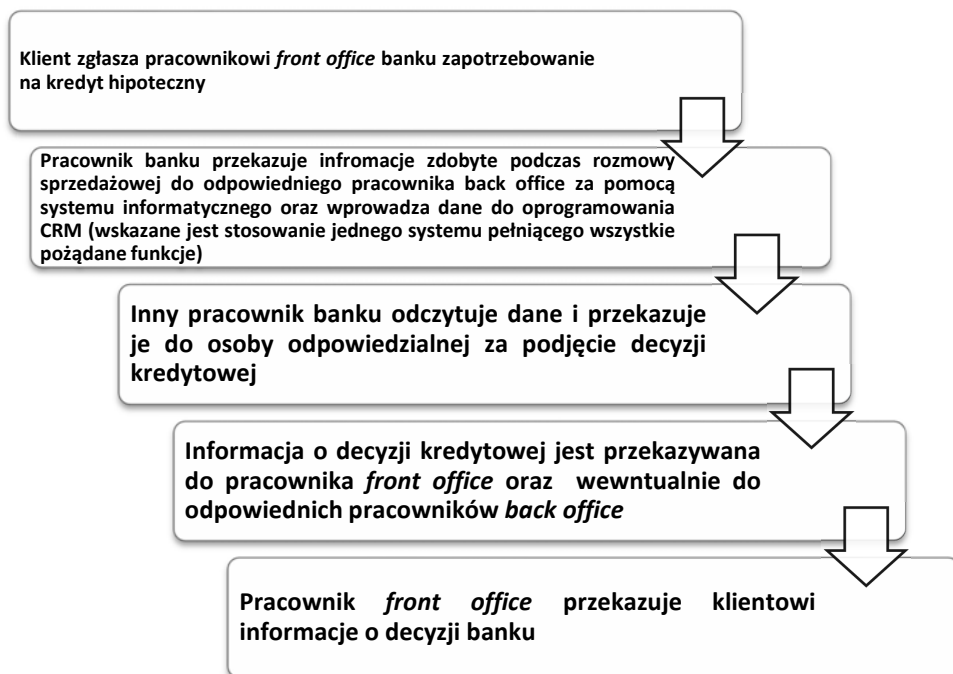
4.2.2. Przepływ informacji o klientach w banku a sprawnie działający system CRM

Oprogramowanie CRM oraz inne narzędzia wspomagające tą koncepcję bazują na informacjach o klientach, które są zbierane i przetwarzane w banku. Z punktu widzenia zarządzania relacjami z klientami najważniejsze jest to, żeby informacja była odpowiednio uporządkowana i ukierunkowana oraz dostępna wtedy, kiedy jest potrzebna i tam gdzie jest potrzebna. Można przyjąć, że przepływ informacji o klientach jest tylko częścią przepływu w całym systemie informacyjnym banku, do którego należą: statut, kadra, regulaminy i struktura

²⁷⁴ Ustawa o ochronie danych osobowych z dnia 29 sierpnia 1997 r. (tekst jednolity: Dz. U. z 2002 r. nr 101, poz. 926, ze zm., art. 40).

organizacyjna. Dane są przetwarzane w systemie informacyjnym przy interakcji z otoczeniem w trakcie funkcjonowania całego banku.

Dane o klientach są zbierane najczęściej na stanowiskach obsługi klienta i to właśnie stamtąd trafiają do baz danych (rysunek 28).



Rysunek 28. Uproszczony przepływ informacji o klientach w przypadku wstępnej procedury udzielania kredytu hipotecznego [źródło: opracowanie własne.]

Po otrzymaniu informacji, niezbędnych dla zrealizowania zamówienia klienta, pracownik *front office* banku powinien niezwłocznie wprowadzić dane do systemu IT. Najlepszym rozwiązaniem z punktu widzenia filozofii CRM byłoby zastosowanie jednolitego oprogramowania, które spełni wszystkie funkcje (zarówno związane i nie związane z systemem CRM). Dane wprowadzone we *front office* powinny być dostępne dla uprawnionego pracownika *back office* i powinny stanowić dla niego sygnał do podjęcia odpowiednich czynności, aby zaspokoić klienta. Pracownik *front office* powinien drogą elektroniczną uzyskać informację zwrotną, a dzięki danym klienta, które wcześniej wprowadził do systemu. Kontakt z klientem w celu poinformowania go o decyzji banku powinien zakończyć się transakcją.

Procesy przebiegu informacji wymagają tego, żeby odpowiednio zaadresowana informacja znalazła się w odpowiednim miejscu, aby wywołać odpowiedni skutek oraz pożądane sprzężenie zwrotne.

Pracownicy, którzy potrzebują konkretnych informacji o kliencie powinni mieć możliwość uzyskania do nich szybkiego dostępu. W instytucjach finansowych często można jeszcze zauważyć, że przepływ danych o klientach nie jest wystarczająco efektywny. W przypadku nieprawidłowo działającego systemu może zdarzyć się, że wniosek o kredyt złożony za pośrednictwem *call center* banku, w oddziale pozostanie niezauważony. Z biegiem czasu klienci stają się coraz bardziej wyczuleni na niekompetentną obsługę.²⁷⁵ Dlatego też bardzo istotne staje się efektywne zarządzanie przepływem informacji, które można uzyskać m.in. przy zastosowaniu rozwiązań oferowanych przez koncepcję CRM. Pomocne stają się narzędzia informatyczne zintegrowane w sieci oraz odpowiednie zachowania pracowników, wynikające z kultury organizacyjnej zgodnej z założeniami filozofii efektywnego zarządzania relacjami z klientami. Jeżeli system CRM działa sprawnie poprawia się niejako automatycznie jakość informacji oraz ich przepływu.

Bardzo dużo zależy od administratora systemu CRM i uprawnień jakie nada poszczególnym użytkownikom. Godnym polecenia jest rozwiązanie, w którym system administrowany jest z wnętrza banku. Pozwala to na zastosowanie o wiele bardziej elastycznych rozwiązań.

Przepływ informacji w każdym banku zależy od wielu czynników, są to między innymi:

- struktura organizacyjna,
- więzi służbowe między pracownikami,
- więzi interpersonalne między pracownikami,
- infrastruktura techniczna umożliwiająca komunikację,
- struktura systemu komunikacji w banku,
- kultura organizacyjna.

Jeżeli któryś z tych czynników wpływa na przepływ danych w banku niekorzystnie, nie trafiają one w odpowiednim momencie do odpowiedniej osoby. Tym samym nie wpływają korzystnie na budowanie z klientem więzi w ramach koncepcji zarządzania relacjami z klientami. Bardzo ważna z punktu widzenia CRM jest struktura systemu komunikacji w banku oraz infrastruktura techniczna, którą zaimplementowano w banku również w ramach wprowadzania systemu CRM. System komunikacji w banku musi podlegać samoregulacji²⁷⁶ za pomocą odpowiednich sprzężeń zwrotnych zaprojektowanych dla tego systemu. Narzędzia należące do infrastruktury technicznej powinny zaś działać niezawodnie i chronić organizację, jaką jest bank przed chaosem informacyjnym.

²⁷⁵ Paślawski K., *CRM – systemy do zarządzania relacjami z klientami*, CRN Polska, artykuł z dnia 11.09.2009 r., <http://www.crn.pl/archiwum.php?kod=29401&rss> (pobrano 15.01.2010 r.).

²⁷⁶ Plaziak R., *Zarządzanie informacją w Banku*, w: Borowiecki R., Kwieciński M., *Informacja w zintegrowanej Europie*, Difin, Warszawa 2006, s. 4.

4.2.3. Analiza danych o klientach w bankach i wnioski z tej analizy

Zbiory danych, przechowywane w hurtowniach danych stanowią bogate źródło do wielotematycznych analiz zarówno zorientowanych na klienta, jak i dotyczących odrębnych kwestii.²⁷⁷ W systemach CRM mogą być przetwarzane różnorodne dane o klientach. Grupy danych najbardziej pożądane dla banków z punktu widzenia filozofii CRM to informacje:²⁷⁸

- dotyczące strat i zysków związanych z klientami;
- historyczne dotyczące kontaktów z klientem (jakim produktem interesował się ostatnio, czy korzysta z bankowości internetowej, czego dotyczyła jego ostatnia wizyta w oddziale banku itp.);
- o podstawach utrzymania, wielkości i regularności dochodu;
- o wykorzystywaniu systemów lojalnościowych przez klientów;
- o skargach, reklamacjach, zaległościach w płatnościach i poziomie ryzyka;
- o sposobie wykorzystania produktów (np. czy karta kredytowa jest spłacana regularnie, czy zaciągany jest poprzez nią kredyt);
- dotyczące preferencji produktowych;
- dotyczące mediów i sposobów kontaktu preferowanych przez klienta;
- dotyczące preferowanej przez klienta formy promocji oraz częstotliwości kontaktów;
- o preferencjach klienta dotyczących ochrony danych;
- o demografii i stylu życia klientów łącznie z ich zainteresowaniami.

W bankach do analizy danych o klientach stosowane są nie tylko narzędzia wspomagające CRM. Czasem używane są również narzędzia z tzw. teorii gier. Niektórzy teoretycy przyjmują, że „z punktu widzenia teorii bankowości najbardziej przydatne w modelowaniu relacji kredytodawca – kredytobiorca są gry statyczne z niepełną informacją oraz gry dynamiczne z niepełną informacją. Pierwsze z nich prowadzą do bayesowskiej równowagi Nasha, drugie – do bayesowskiej równowagi doskonałej.”²⁷⁹ Jednakże teoria ta sprowadza relację bank – klient wyłącznie do dość skomplikowanej analizy danych matematycznych i często bywa mało przydatna w rzeczywistości bankowej.

W ramach koncepcji CRM znajdują się liczne narzędzia analityczne, które można z powodzeniem wykorzystać w celu zawiązania trwałej i zyskowej więzi z klientem. Przykładami metod analitycznych, które należą do tych narzędzi mogą być:

²⁷⁷ Dyche J., *Relacje z klientami*, Helion, Gliwice 2002, s.128.

²⁷⁸ opracowanie własne na podstawie Opolski K., Mariański R., Muszyńska A., *CRM – nowy wymiar jakości w banku*, w: Opolski K. (red.), *Monitorowanie jakości w banku*, CeDeWu.pl, Warszawa 2004, s. 94.

²⁷⁹ Paliński A., *Relacja kredytodawca-kredytobiorca w ujęciu teorii gier*, w: P. Kawa (red.) *Współczesne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Text, Kraków 2008, s.1.

- diagram Pareto – Lorezna – narzędzie umożliwiające hierarchizację czynników wpływających na badane zjawisko, graficzny obraz, pokazujący zarówno względny, jak i bezwzględny rozkład rodzajów błędów, problemów lub ich przyczyn;²⁸⁰
- metoda ABC pozwalająca na ustalenie odpowiednich priorytetów dla poszczególnych działań i klientów
- metody analizy opłacalności klientów w oparciu o analizę kosztów (w tym analiza opłacalności klient – produkt oraz macierz możliwego do osiągnięcia zysku);²⁸¹
- macierz strategii w relacjach z kluczowymi klientami;
- macierz identyfikacji kluczowych klientów.

Wśród wyżej wymienionych znajdują się metody wykorzystywane z powodzeniem od lat również w marketingu. Nie ma w tym jednak nic dziwnego, ponieważ, jak już wspomniano, koncepcja zarządzania relacjami z klientami wywodzi się z nauk marketingowych.

W nowoczesnych systemach CRM coraz częściej korzysta się z rozwiązań typu *data mining*. Narzędzia służące do eksploracji danych analizują duże ilości tych danych w celu odnalezienia ukrytych wzorców i relacji. Często proces tej analizy nazywa się czyszczeniem danych²⁸². *Data mining* jest pojęciem bardzo szerokim i zawierającym mnóstwo modeli analitycznych takich jak: analiza koszykowa, analiza procesu, analiza czynnikowa, dyskryminacyjna czy kanoniczna.²⁸³

Rola *data mining* (rysunek 29) w procesie przetwarzania danych jest bardzo ważna dla całości procesów zgodnych z filozofią CRM, wszędzie tam, gdzie przetwarza się zbiory danych²⁸⁴, chociażby na potrzeby kampanii marketingowych. Rysunek ten ukazuje w jaki sposób, poprzez odpowiednie przetwarzanie danych, dane wejściowe przetwarzane są w wiedzę niezbędną dla organizacji.

Analizy wykonane z pomocą *data mining*, pozwalają na opracowanie procedur modelujących w pewnym stopniu zachowania klienta. Mogą okazać się one niezwykle przydatne np. przy podnoszeniu wartości zysku możliwego do uzyskania z transakcji z klientem lub minimalizacji ryzyka związanego z tą transakcją.

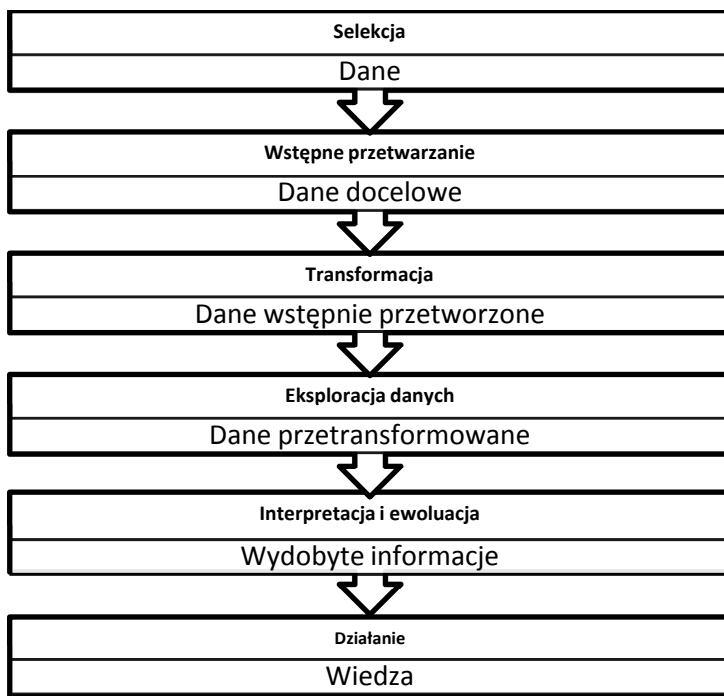
²⁸⁰ Łańcucki J., *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 229.

²⁸¹ Dembińska-Cyran I., Hałub-Iwan J., Perenc J., *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004, s. 234.

²⁸² Sumathi S. i Sivanandam S.N., *Introduction to Data Mining and its Applications*, Springer, Berlin Heidelberg 2006, s.444.

²⁸³ *Strona internetowa Data Mining*, http://www.datamining.pl/textbook/stathome_stat.html?http%3A%2F%2Fwww.datamining.pl%2Ftextbo%2Fstadmin.html (pobrano 23.11.2009 r.).

²⁸⁴ Rygielski Ch., Wang J.-Ch., Yen D.C., *Data mining techniques for customer relationship management*, *Technology in Society* 2002, nr 24, s. 494.



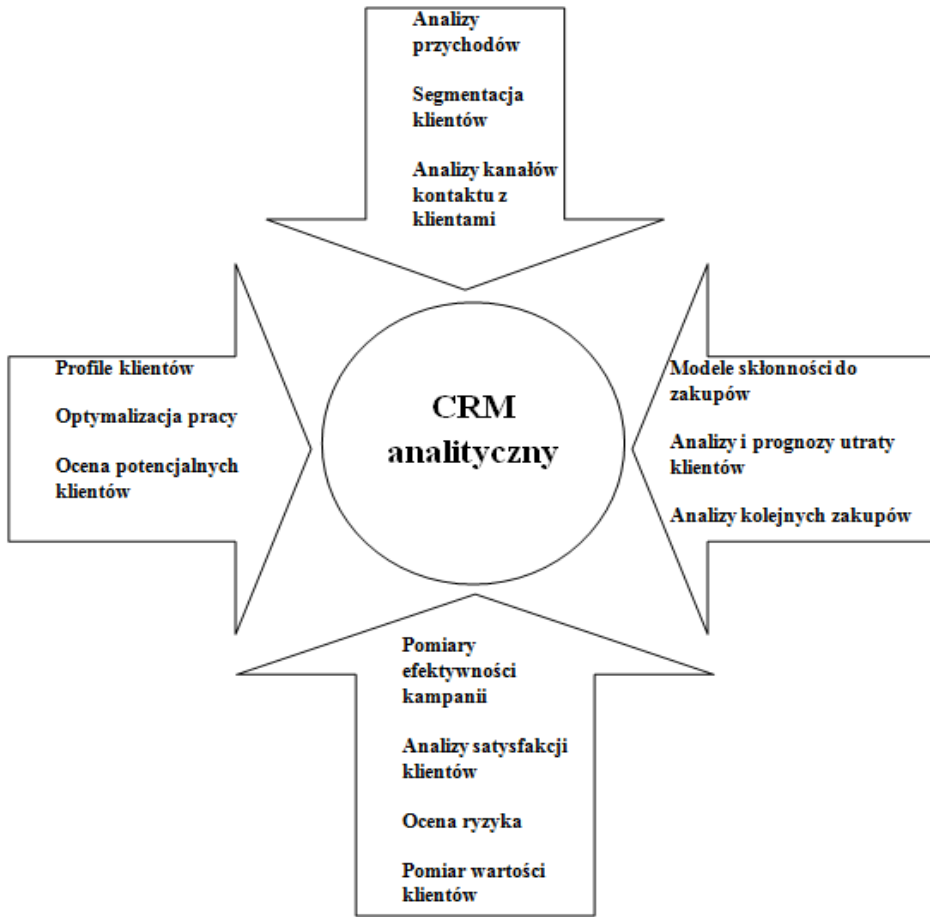
Rysunek 29. Proces przetwarzania danych *data mining* [źródło: opracowanie własne na podstawie: Simoudis E., *Reality check for data mining*, <http://cs.salemstate.edu/hatfield/teaching/courses/DataMining/M.htm> (pobrano 12.01.2004 r.)]

Data mining w bankowości może spełniać różne role, przykładowo:²⁸⁵

- Marketing poprzez karty bankowe – poprzez identyfikację segmentów użytkowników kart bankowych (np. kredytowych), *data mining* może wspomóc zwiększenie zyskowności, zmniejszenie rotacji klientów oraz dobre ukierunkowanie rozwojowych produktów. Użytkownicy kart dostarczają wielu danych, które mogą być przetwarzane przez bank, aby zmaksymalizować zyski i zminimalizować straty.
- Minimalizacja prawdopodobieństwa oszustwa – poprzez analizę historii transakcji i ich monitorowanie można szybko wykryć odchylenia od standardowego wzoru zachowań klienta.
- Zarządzanie „cyklem życia” klienta – *data mining* pomaga bankom przewidzieć jak będzie wyglądał „cykl życia” każdego klienta i jakie działania należy podjąć na różnych jego etapach.

²⁸⁵ opracowanie własne na podstawie: Rygielski Ch., Wang J.-Ch., Yen D.C., *Data mining techniques for customer relationship management*, *Technology in Society* 2002, nr 24, s. 488 – 489.

Analizy dokonane w ramach koncepcji CRM mogą posłużyć do spełnienia wielu celów cząstkowych i uzyskania możliwych efektów takich jak ukazane na rysunku 30.



Rysunek 30. Możliwości CRM analitycznego [źródło: opracowanie własne na podstawie: Dycha J., *Relacje z klientami*, Helion, Gliwice 2002, s.130.]

Elementy wymienione na rysunku odnoszą się do tzw. CRM analitycznego, dzięki któremu zbieranie i analizowanie danych przynosi wymierne skutki dla banku. Wyróżnia się ponadto CRM operacyjny, który zajmuje się zarządzaniem procesami, działaniami, obsługą klienta, konfiguracją polityki cenowej i produktów itp. Powyższy rysunek pokazuje, że CRM analityczny pozwala na uzyskanie wielu istotnych dla przedsiębiorstwa (w tym także banku) informacji w formie analiz i raportów. Możliwe jest określenie m.in. jakie jest ryzyko

związane z klientami, pomiar ich wartości, podział klientów na odpowiednie segmenty oraz ujawnienie przyszłych ich preferencji.

4.3. Filozofia CRM w polskich bankach w odniesieniu do klientów zaciągających kredyty hipoteczne

Podstawą filozofii CRM, która przejawia się w kulturze organizacyjnej banku, jest budowanie trwałej i przynoszącej zyski więzi z klientem. Jak już wspomniano przy konstruowaniu definicji koncepcji CRM na potrzeby niniejszej książki, celem tej koncepcji jest wykształcenie efektywnych relacji z klientem. Banki mają szerokie możliwości budowania więzi bank – klient, zwłaszcza w przypadku takiego produktu jakim jest wieloletni kredyt hipoteczny. Można powiedzieć, że koncepcja zarządzania relacjami z klientami wpływa na klienta przez szereg epizodów jego kontaktów z bankiem. Pierwszym tego typu zdarzeniem jest kontakt wstępny, który pozwala klientom zorientować się, jaką ofertę kredytu hipotecznego bank jest im w stanie przedstawić. Podczas takiej wizyty wstępnie wyliczana jest zdolność kredytowa klientów i pobierane są już pewne dane, które po uzyskaniu zgodny od klienta, mogą być już przetwarzane przez bank. Zbudowanie wstępnej relacji z klientem pozwala na lepsze poznanie go, co z kolei skutkuje precyzyjnym określeniem jego potrzeb i możliwością odpowiedniego kształtowania oferty banku.

Filozofia CRM opiera się m.in. na tym, że klient przestaje być petentem, a do transakcji nie podchodzi się już jak do jednorazowego zaspokojenia potrzeb klienta, ale jak do procesu, który pozwala budować efektywny związek.²⁸⁶ To po stronie banku leży większość odpowiedzialności za kształt tego związku. Nie można o tym zapominać nawet podczas kryzysu, który obnaża liczne niedociągnięcia w zarządzaniu relacjami z klientami. Każdy z pracowników banku, zgodnie z filozofią CRM, musi pamiętać, że to klient właściwie jest jego pracodawcą. Doświadczenia i ilość skarg klientów świadczą o tym, że jeszcze nie wszyscy pracownicy banków o tym pamiętają.

Wobec problemów istniejących na rynku, banki podejmują wiele decyzji w celu zmniejszenia lub wyeliminowania ryzyka. Decydują m.in. o:

- podnoszeniu marży,
- zaostrzeniu kryteriów udzielania kredytów,
- wymaganii większego zabezpieczenia od klientów,
- zaprzestaniu udzielania kredytów w walutach obcych.

Takie decyzje znacznie redukują ryzyko kredytowe. Ale czy wpływają pozytywnie na więź z klientami? Odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna. Banki starają się ograniczać ryzyko przede wszystkim dla

²⁸⁶ Zob.: Law M., Lau T., Wong Y.H., *From customer relationship management to customer-managed relationship: unraveling the paradox with a co-creative perspective*, Marketing Intelligence & Planning 2003, Vol. 21 Iss: 1, s. 51 – 60.

ochrony swoich interesów. Chronią też przy tym klientów depozytowych, którzy zaufali bankowi i powierzyli mu swoje oszczędności. W tym przypadku gorzej „wypada” relacja z klientami kredytowymi, których interes może być zagrożony przez ostrożne zachowanie banków. Oprócz standardowych zastrzeżeń (takich jak np. podniesienie marży) banki coraz częściej decydują się na takie kroki jak: m.in. decyzje o klasyfikacji kredytowanych projektów według poziomu ryzyka kredytowego dewelopera, czy podniesienie minimalnej kwoty kosztów utrzymania kredytobiorcy i przyjmowanie w analizie wniosków o kredyt walutowy raty kredytu podwyższonej o 20%.²⁸⁷

Jeszcze niedawno, niektórzy teoretycy twierdzili, że wkrótce nastąpi regres w stosunkach bank – klient. Według nich klient znów może być traktowany jako *petent*, a nie jako partner, z którym należy budować trwałą relację. Tym samym sugerowano, że koncepcja CRM stanie się niepotrzebnym balastem dla banków. Jednakże nie jest to już możliwe. Oczywiście nastąpiły pewne skutki sytuacji kryzysowej, chociażby takie jak zastrzeżenie kryteriów przyznawania kredytów hipotecznych, o których już wspomniano. Jednakże, aby nie stracić klientów banki muszą wykonać szereg działań *public relations* i przeorganizować kulturę organizacyjną pod kątem filozofii CRM. Może to pozwolić na uspokojenie wątpliwości klientów w tym trudnym czasie. Istotne jest to tym bardziej, że odpowiedzialnością klienci obarczają za kryzys instytucje finansowe. Pojawiają się liczne opinie, że „załamanie na giełdach i bankructwa instytucji finansowych to wynik zarówno chciwości i nieuczciwości bankowców, ale także niekompetencji osób odpowiedzialnych za bezpieczeństwo systemu finansowego.”²⁸⁸

4.3.1. Cele i zadania filozofii CRM w banku

Filozofia CRM w banku powinna sprzyjać stworzeniu takiej atmosfery, w której klient chce budować relację z bankiem, a bank staje się na nią otwarty. Klient powinien widzieć możliwe korzyści z tej relacji i chętnie dzielić się z bankiem danymi, służącymi do analiz wykonywanych przy pomocy narzędzi CRM. Osiągnięciu takiej sytuacji sprzyja właściwe przeszkolenie pracowników banku pod kątem koncepcji CRM. Najważniejsze jest oczywiście szkolenie wśród personelu bezpośrednio stykającego się z klientami, ale filozofia CRM powinna przenikać całą instytucję banku.

Cele i zadania koncepcji CRM w banku J. Grzywacz określił jako:²⁸⁹

- badanie potrzeb, preferencji i poziomu satysfakcji klientów;
- mikrosegmentację klientów;
- dostosowywanie usług do potrzeb klientów;

²⁸⁷ *Sytuacja na rynku kredytowym*. Wyniki ankiety do przewodniczących komitetów kredytowych za III kwartał 2009, http://www.nbp.pl/systemfinansowy/kredytowy3_2009.pdf, 10.10.2009r.

²⁸⁸ Stiglitz J.E., *Owoce hipokryzji*, Forum 2008, nr 39, s.12.

²⁸⁹ Grzywacz J., *Podstawy bankowości*, Difin, Warszawa 2006, s. 301.

- ciągły pomiar kosztów i zysków związanych z poszczególnymi klientami;
- wspieranie pełnej kontroli budżetu i efektywności działań promocyjnych;
- automatyzację czynności związanych z przygotowaniem ofert i dystrybucją do klientów;
- nabywanie i ciągłą aktualizację wiedzy o klientach, usługach i otoczeniu (np. o konkurencji);
- efektywne wykorzystanie różnych kanałów dystrybucji oraz zapewnienie ich spójności;
- zróżnicowanie poziomu obsługi w zależności od wartości klienta dla banku;
- eliminowanie działań kierowanych do klientów niezainteresowanych ofertą;
- pomoc w przygotowywaniu indywidualnych programów lojalnościowych.

Wymienione cele i zadania po części pokrywają się z celami jakościowymi lub ilościowymi opisanymi w I rozdziale niniejszej książki. Często też stanowią składową celu głównego banku jakim jest generowanie zysku. Na dokonanie mikrosegmentacji klientów oraz dostosowanie usług do potrzeb każdego zyskowego klienta pozwala skrajna w systemach CRM indywidualizacja podmiotów. Systemy CRM dedykowane dla bankowości skupiają się szczególnie na zyskowości klienta biorąc pod uwagę koszty jego obsługi oraz kapitał jaki stanowi dla banku. Ważnym udogodnieniem dla banku jest automatyzacja procesów umożliwiona przez filozofię CRM w fazie projektowej oraz narzędzia CRM w fazie realizacji.

Filozofia CRM ma zbudować podwaliny, dzięki którym wszystkie zaimplementowane narzędzia CRM będą mogły być efektywnie wykorzystywane. Jak już wcześniej wspomniano, bez odpowiedniego podejścia pracowników banku i ich otwartości na koncepcję zarządzania relacjami z klientami, zastosowanie nawet najdroższego i najlepszego oprogramowania do zbierania i analizowania danych o klientach nie przyniesie oczekiwanych efektów.

Gdy cała koncepcja CRM jest wdrożona i przyjęta w pełni przez bank, klient jest w stanie to zidentyfikować m.in. poprzez jakość obsługi. Badania wskazują, że klienci oczekują od pracownika ich obsługującego szczerości, wysokich kompetencji, wyraźnego skupienia na danej sprawie oraz sympatycznego traktowania.²⁹⁰ Pozytywne efekty w tej kwestii można osiągnąć poprzez odpowiednie dobranie pracowników obsługi klient i przeszkolenie ich zgodnie z filozofią CRM. Klienci banków, które wdrożyły koncepcję CRM mogą czuć się wartościowym partnerem, z którym bank chętnie współpracuje i dzięki temu otwierają się na tę współpracę. Ze strony banku, wdrożenie filozofii CRM uwidacznia się w osiągnięciu licznych efektów odzwierciedlanych w realizacji poszczególnych celów ekonomicznych.

²⁹⁰ Keillor B.D. (red.), *Marketing in the 21st Century: Company and customer relations*, Praeger Publishers, Westport 2007, s. 23.

4.3.2. Efekty wdrożenia CRM w banku

Według wielu teoretyków bankowości system CRM pozwala nawiązywać i podtrzymywać kontakty ze stałymi klientami banku. Kontakty te „...są nacechowane wzajemną chęcią współdziałania i rosnącym zaufaniem, które są oparte przede wszystkim na gruntownej znajomości partnera. Znajomość i chęć dalszych kontaktów pozwalają bankowi na systematyczną obserwację podmiotu – partnera i stały monitoring jego sytuacji ekonomiczno–finansowej.”²⁹¹ Nie tylko stali klienci są w centrum zainteresowania filozofii CRM, ale także ci, którzy mogą dopiero stać się klientami banku. Rodzina klientów może być powiększana przez polecenie sobie wzajemnie banku przez klientów. Ważne jest także, jak przyjmowany jest klient po raz pierwszy w banku i jakie są jego wrażenia z pierwszej wizyty. Filozofia CRM pozwala na wytworzenie w banku takiej polityki i takiej kultury organizacyjnej, która wspomaga budowanie zyskowej więzi z klientami od pierwszych minut kontaktu z nimi. W szczególności, efektami wdrożenia filozofii CRM może być realizacja następujących celów działalności banku, które składają się na generowanie przez niego zysków ekonomicznych:

- podtrzymywania wartości marki na wysokim poziomie, bądź jego podwyższenia – dzięki współpracy CRM i PR.
- utrzymania korzystnej wartości wybranych wskaźników finansowych – dzięki odpowiedniej ewaluacji relacji bank – klient;
- redukcji kosztów – poprzez identyfikację i eliminację niektórych kosztochłonnych procesów związanych z obsługą klienta;
- utrzymania dużej grupy zyskownych klientów – dzięki budowaniu i utrzymywaniu lojalności klientów;
- minimalizacji ryzyka w dłuższym okresie – poprzez lepsze poznanie klienta i szybkie reagowanie na odchylenia od jego standardowych zachowań;
- zdobycia nowych klientów – m.in. poprzez szerzenie pozytywnej opinii o banku i oferowanych przez niego produktach przez samych klientów;
- minimalizacji wartości kredytów zagrożonych – m.in. poprzez szybką identyfikację ryzyka niewypłacalności klienta;
- zadowolenia klienta z bieżącej obsługi w banku – poprzez wprowadzenie usprawnionych procedur obsługi i zapewnienie odpowiednich informacji o kliencie pracownikom bezpośrednio go obsługującym;
- usprawnienia pracy *front office* – m.in. poprzez usprawnienie procesów zachodzących w tej części banku, wprowadzenie nowego oprogramowania, skrócenie czasu poświęcanego na obsługę klient;
- usprawnienia pracy *back office* – m.in. poprzez reorganizację przepływu informacji;

²⁹¹ Emerling I., *Działalność kredytowa banku komercyjnego*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2008, s. 86.

- klarownego podziału klientów na grupy docelowe – poprzez filozofię segmentacji klientów według założeń koncepcji CRM i ich skrajną indywidualizację;
- poprawy nadzoru nad przepływem dokumentów – poprzez wyższą efektywność komunikacji zarówno służbowej jak i interpersonalnej między pracownikami;
- poszerzenia wiedzy o trendach panujących na rynku – poprzez wykorzystanie umiejętności aktywnego słuchania klientów;
- utrzymania wysokiej jakości i efektywności procesów obsługi klienta – poprzez utrzymanie wysokiej jakości stworzonych procesów zgodnych z filozofią CRM i opartych na narzędziach CRM;
- efektywnego przepływu informacji – dzięki innemu podejściu do systemu komunikacji przez pracowników;
- poprawy motywacji i zadowolenia pracowników – poprzez zwiększenie efektywności ich pracy i postrzegania jej efektów;

Filozofia CRM, polegająca m.in. na wykorzystaniu odpowiednich narzędzi, pozwala na wyodrębnienie grup najbardziej rentownych klientów zarówno depozytowych jak i kredytowych. Analitycy podkreślają zaś, że „...bank, który umie wyodrębnić grupę swoich najbardziej dochodowych klientów, będzie nie tylko umiał ich zatrzymać – tworząc więź na całe życie – ale także może zmniejszyć koszty obsługi klientów mniej dochodowych, skłaniając ich do korzystania np. z tańszego, automatycznego telefonicznego wsparcia zamiast bezpośrednich kontaktów z personelem banku.”²⁹²

Mówiąc o efektach wdrożenia koncepcji CRM, a konkretnie filozofii zgodnej z tą koncepcją, w kontekście realizacji ekonomicznych celów nie można zapomnieć o pojęciu „**zysku z relacji**” (*customer relationship profitability* – CRP). „Zysk z relacji” stanowi różnicę pomiędzy przychodami z relacji a kosztami związanymi z jej utrzymaniem.²⁹³

Aby uzyskać zadowalającą wartość zysku z relacji, można obniżyć koszty z nią związane np. poprzez ograniczenie liczby interakcji z klientem lub też zwiększać przychody z relacji np. poprzez zwiększenie liczby produktów bankowych użytkowanych przez klienta.

4.3.3. Optymalizacja zysku klienta a jego lojalność wobec banku

Dobrze zarządzana relacja bank – klient, jak już wielokrotnie wcześniej wspomniano, może przynieść obustronne zyski i satysfakcję oraz zdecydowanie zwiększyć lojalność klienta. Jednakże zawsze należy pamiętać o zachowaniu równowagi pomiędzy interesem ekonomicznym klienta a interesem

²⁹² Książ A., *Panorama rynku - Customer Relationship Management*, PCKurier 7/2000, Dodatek Specjalny, s. 28.

²⁹³ Wereda W., *Zarządzanie relacjami z klientami (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług*, Difin, Warszawa 2009, s. 92.

ekonomicznym banku. Lojalność bywa różnie definiowana i różnie rozumiana. Najprościej ujmując jest postrzegana jako „intencja dokonania ponownego zakupu.”²⁹⁴ W banku lojalność klienta może być postrzegana przez pryzmat następujących kryteriów:²⁹⁵

- gotowości do korzystania z nowych usług oferowanych przez bank, w którym klient ma swoje konto, bez względu na charakter oferty innych banków,
- jednoznaczne, dobrowolne rekomendowanie innym osobom usług danego banku,
- zaangażowanie klienta w politykę produktową banku, głównie poprzez sugerowanie lepszych rozwiązań.

Wszystkie te kryteria pokrywają się z kryteriami określającymi efektywną relację bank – klient według filozofii CRM.

Pojęcie lojalności klienta czasem bywa mylone z pojęciem jego satysfakcji. Prowadzi to do podejmowania działań nakierowanych na usatysfakcjonowanie klienta, tak naprawdę nie zwiększających jego lojalności, więc nie przynoszących zysków. Satysfakcja prowadzi do lojalności klienta, ale nie jest jednoznaczne, w jakim stopniu. Teoretycy stworzyli model zależności pomiędzy satysfakcją, lojalnością, zyskiem i przychodami według, którego na rynku usług satysfakcja wpływa w 44,3% na lojalność klienta, w 15,6% na zysk firmy i w 26,8% na wzrost przychodów, natomiast lojalność w 28,7% na zysk firmy a w 0,25% na wzrost przychodów.²⁹⁶ Pomimo tego, że model powstał ponad 10 lat temu, pozostaje on nadal aktualny i może być stosowany w badaniu relacji bank – klient. Tylko właściwe połączenie satysfakcji, lojalności klienta oraz jego utrzymania jest w stanie przynieść obustronną korzyść (rysunek 31).

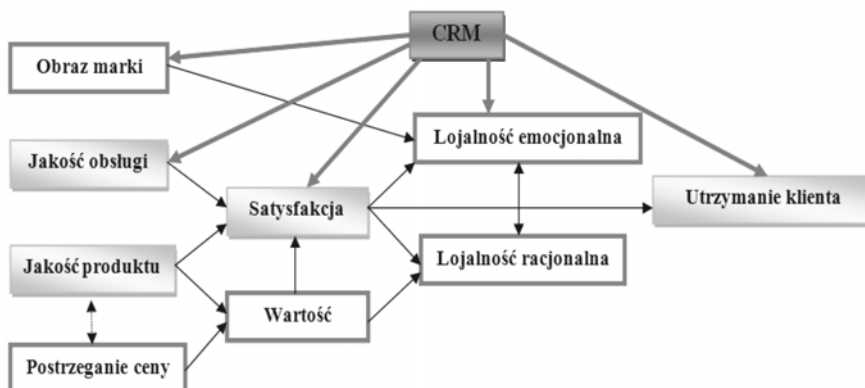
Na poniższym rysunku uwidoczniono możliwy wpływ koncepcji CRM na lojalność, obraz marki, jakość obsługi i utrzymanie klienta. Oddziaływanie to jest wielokanałowe i przy prawidłowo przeprowadzonym wdrożeniu systemu zarządzania relacjami z klientami przynosi pożądane efekty.

Każdy klient dąży do maksymalizacji swojego zysku, podobnie jest z bankiem. Jeżeli wchodzi w relację ze sobą, musi dojść do pewnego typu nierównowagi osiąganych zysków, żeby mogła je osiągnąć chociażby jedna ze stron. Koncepcja zarządzania relacjami z klientami pozwala na osiągnięcie nie tylko niesymetrycznych zysków finansowych, ale także dążących do równowagi niewymiernych zysków chociażby w postaci zaspokojenia potrzeby klienta, czy też powiększenia rodziny klientów danego banku.

²⁹⁴Stodulny P., *Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych*, CeDeWu, Warszawa 2006, s. 37.

²⁹⁵Grzywacz J., *Marketing banku*, Difin, Warszawa 2010, s. 189.

²⁹⁶Edvardsson B., Johnson M.D., Gustafsson A., Strandvik T., *The Effects of Satisfaction and Loyalty on Profits and Growth: Products versus Services*, w: Total Quality Management, 2000 vol. 11, nr 7, s. 923.



Rysunek 31. Wpływ CRM na obraz marki, jakość obsługi, satysfakcję, lojalność i utrzymanie klienta [źródło: opracowanie własne na podstawie Demski T., *Lojalność, satysfakcja – ich znaczenie i pomiar*, w: *Analiza satysfakcji i lojalności klientów*, StatSoft Polska, Warszawa - Kraków 2003, s. 24.]

Wymagania klientów wobec banków systematycznie rosną. Jest to podyktowane wieloma czynnikami, m. in. większą świadomością klientów poruszających się na rynku finansowym. Większa jest ich wiedza teoretyczna dotycząca produktów bankowych, większe są ich umiejętności wykorzystywania nowych technologii i znajomość prawa. Wszystko to powoduje, że oczekiwania klientów wobec uzyskiwanego zysku z relacji z bankiem rosną. Klienci stają się coraz bardziej mobilni i coraz chętniej zmieniają banki, gdy tylko otrzymają informację o lepszych warunkach lub lepszym produkcie. Regulacje państwowe, zmierzające do ciągłego ograniczania monopolizacji i zapewnienia wolnej konkurencji na rynku bankowym, dają klientom coraz szersze możliwości w odniesieniu do rynków finansowych. Interes ekonomiczny klienta banku zależy w dużej mierze od tego, czy jest on klientem depozytowym, czy kredytowym. W tym drugim przypadku bank może dyktować warunki klientowi i jest on bardziej skłonny na nie przystać. Można więc zaryzykować stwierdzenie, że zarządzanie relacją z klientem kredytowym jest z pewnego punktu widzenia łatwiejsze dla banku i nie wymaga tak dużego zwracania uwagi na potrzeby klienta, jak w przypadku klientów depozytowych.

Nawiązanie relacji z klientem w oczywisty sposób może wpływać na jego lojalność wobec banku. Liczne usługi świadczone wobec klienta i różne postawy pracowników mogą rozmaicie wpłynąć na stopień lojalności osiąganym w danej chwili (tabela 10).

Klient lojalny powinien przynosić bankowi oczekiwane zyski. Jeżeli z jakiegoś powodu tak się nie dzieje, należy bliżej przyjrzeć się temu indywidualnemu przypadkowi i podjąć działania nakierowane na minimalizację strat z nim związanych. W prawidłowo zarządzanej relacji bank – klient nie ma miejsca na ponoszenie straty przez żadną ze stron.

Tabela 10. Relacje bank – klient detaliczny i ich kontekst lojalnościowy

RELACJA	OPIS	OCENA STOPNIA LOJALNOŚCI
OBSŁUGA	Klient jest właściwie anonimowy, orientacja na jego potrzeby jest minimalna. Życzenia klienta są spełniane w sposób rutynowy, a on sam nie dostrzega korzyści z bycia klientem tego właśnie banku.	Klienta nic nie powstrzymuje przed wycofaniem się z relacji z bankiem i zaangażowaniem się w inny, konkurencyjnym banku.
DORADZTWO	Silniejsza orientacja na potrzeby klienta i jego oczekiwania. Tworzenie programów podniesienia jakości obsługi obejmujących m.in.. Podkreślenie korzyści wynikających dla klienta z konkretnych cech danej usługi bankowej, czy też wprowadzenie i kontrola standardów świadczenia usług.	Doradztwo ma wciąż charakter standardowej oferty, więc korzyści dla klienta kształtują się na przeciętnym poziomie. Ryzyko utraty klienta jest wciąż wysokie.
OPIEKA	Bank podchodzi w sposób aktywny i zindywidualizowany do obsługi różnych segmentów klientów. Wprowadzane są stanowiska "opiekunów klienta"	Klient dostrzega indywidualne korzyści, jakie dają mu kontakty z bankiem. Docenia ponadprzeciętne kwalifikacje personelu oraz ukierunkowanie jego działań na faktyczne doradztwo, co skutkuje tym, że decyzji o zmianie banku klient nie podejmuje po prostu.
PARTNERSTWO	Klient staje się partnerem banku, zaczynają się pojawiać programy indywidualnej obsługi (dla najbardziej wymagających klientów), a także stanowiska <i>relationship manager</i> , czyli pracownika na stałe przydzielonego do klienta, pełniącego funkcje doradcy finansowego	Zadowolony i satysfakcja klienta znacząco przekładają się na jego lojalność. Klientowi bardzo trudno jest wycofać się z takiej relacji.
PRZYWIĄZANIE	Okreple partnerstwo, budowanie trwałych związków, wykorzystanie programów marketingowo – lojalnościowych, w ramach których klienci otrzymują specjalne przywileje.	Pełna lojalność klienta
SYNERGIA	Indywidualne podejście do każdego klienta. Przygotowywanie indywidualnej oferty dla klientów. Umiejtne czerpanie wiedzy od klientów, np. z reklamacji	Pełna lojalność klienta i poczucie, że może wraz z pracownikami banku budować jakość swoich produktów.

Źródło: Bojanowska A., Lojalność klienta bankowego a jego interes ekonomiczny, w: Dziawgo L. (red.), *Współczesne finanse. Stan i perspektywy rozwoju bankowości.*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2008, s. 530.

4.4. Ocena wykorzystania systemu CRM w bankach

W celu wstępnego ustalenia skali stosowania systemów CRM w polskich bankach autorka rozprawy przeprowadziła badanie obserwacyjne na podstawie ogólnodostępnych danych takich jak sprawozdania finansowe banków. W badaniu uwzględniono wybrane banki polskie, w których potencjalny klient indywidualny może zaciągnąć kredyt hipoteczny i nie są to banki specjalizujące się w tej działalności, czyli są to banki komercyjne uniwersalne. Badanie zostało przeprowadzone na grupie 29 banków działających na terenie Polski. Są to najpopularniejsze banki, których placówki są dostępne dla klientów indywidualnych. Aby określić czy banki stosują koncepcję CRM brano pod uwagę dwie główne przesłanki:

- 1) Czy w banku istnieje wydzielona organizacyjnie część odpowiadająca za zarządzanie relacjami z klientami (np. departament zarządzania relacjami z klientami)? – na podstawie analizy struktur organizacyjnych przedstawionych przez banki w prospektach emisyjnych;
- 2) Czy w dokumentach publikowanych przez bank znajdują się doniesienia o stosowaniu koncepcji CRM? – na podstawie raportów rocznych oraz sprawozdań zarządów banków i innych dokumentów udostępnianych przez bank.

Inne przesłanki, które mogą pośrednio świadczyć o zastosowaniu koncepcji CRM w banku, to np. umieszczenie go przez firmę produkującą oprogramowanie CRM w gronie polecających oprogramowanie klientom lub zamieszczenie tej informacji przez sam bank bezpośrednio na stronie internetowej banku bądź podanie jej w kampanii reklamowej. Na podstawie dokumentów udostępnionych przez banki wstępnie ustalono, czy bank wykorzystuje koncepcję CRM i jakie przesłanki o tym świadczą (Załącznik nr 2).

Z wykonanego przez autorkę monografii w 2010 roku badania można wyciągnąć następujące wnioski:

- Prawie połowa banków nie udostępnia swojej struktury organizacyjnej, więc trudno jest określić, czy znajduje się w niej dział zarządzania relacjami z klientami.
- W 4 bankach na 29 nie ma żadnych przesłanek wskazujących na wdrożenie koncepcji CRM.
- W 25 bankach na 29 przesłanki świadczące o stosowaniu koncepcji CRM istnieją i można powiedzieć, że banki te w mniejszym lub większym stopniu przystąpiły do wdrożenia tej koncepcji; niektóre z banków znajdują się we wczesnym stadium wdrożenia lub nie rozpowszechniają informacji o wdrożeniu; inne zaś posiadają rozbudowany system świadczący o wdrożeniu CRM, działają do zarządzania relacjami z klientami i rozpowszechniają informację o stosowaniu tej koncepcji w swoich dokumentach.

- Banki często wspominają w swojej misji o zamiarze budowania trwałych relacji z klientami.

Wśród badanych banków znajduje się więc 25, które przedstawiły materiały świadczące o tym, że stosują koncepcję CRM lub jej elementy, są to:

1. AIG Bank Polska SA
2. Alior Bank SA
3. Bank BPH SA
4. Bank DnB NORD Polska SA
5. Bank Millennium SA
6. Bank Ochrony Środowiska SA
7. Bank Pekao SA
8. Bank Zachodni WBK SA
9. BNP Paribas Bank Polska SA
10. BRE Bank SA (mBank), (Multibank)
11. City Bank Handlowy SA
12. Deutsche Bank PBC SA
13. Eurobank SA
14. GE Money Bank SA
15. Getin Bank SA
16. HSBC Bank Polska SA
17. ING Bank Śląski SA
18. INVEST – BANK SA
19. Kredyt Bank SA
20. LUKAS Bank SA
21. NOBLE Bank SA
22. Nordea Bank Polska SA
23. PKO BP SA
24. Polbank EFG
25. Raiffeisen Bank Polska SA

Cele ekonomiczne banku komercyjnego, które są tematem niniejszej książki, są ściśle związane z działalnością banku. Aby ocenić tą działalność, można zastosować metody oparte na analizie sprawozdań finansowych.²⁹⁷ Natomiast aby w pełni wykazać, w jaki sposób wpływa wdrożony system CRM na realizację ekonomicznych celów banku, należy przeanalizować wyniki finansowe banków pod tym kątem. W ramach badań prowadzonych na potrzeby niniejszej książki, autorka przeanalizowała raporty wybranych banków działających na polskim rynku. Raporty banków są przekazywane do publicznej wiadomości w ramach wykonania nałożonych na nie obowiązków informacyjnych, w szczególności tych wynikających ze statusu banku jako spółki publicznej, którego akcje znajdują się w obrocie na rynku regulowanym

²⁹⁷ Iwanicz- Drozdowska M., *Analiza i ocena działalności banku*, w: Jaworski L., Zawadzka Z., *Bankowość. Podręcznik akademicki.*, Poltext, Warszawa 2005, s. 573.

(ryнку podstawowym) prowadzonym przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie SA. Banki są zobligowane do sporządzenia na zamknięcie roku obrotowego i upublicznienia po przyjęciu przez walne zgromadzenie akcjonariuszy czterech sprawozdań finansowych.²⁹⁸

- bilansu,
- rachunku zysków i strat,
- rachunku przepływów środków pieniężnych,
- zestawienia zmian w kapitale własnym oraz towarzyszącej im informacji dodatkowej.

Zamieszczone poniżej informacje pochodzą z raportów za rok 2009, które banki podały do wiadomości publicznej w I półroczu 2010 roku. Z uwagi na to, że nie wszystkie banki, które zostały poddane innym badaniom w niniejszej książce udostępniły pełne i aktualne raporty roczne za rok 2009 do dnia 10.08.2010 r., czyli do momentu ostatecznego kompletowania tego rozdziału, autorka zdecydowała się na zawężenie liczby badanych banków do 23. Nie wszystkie raporty zawierają pełne dane pozwalające na pełną ocenę sytuacji finansowej banku (np. tylko 6 na 23 banki podaje wskaźnik kredytów zagrożonych). Jest to najprawdopodobniej związane z indywidualną dla każdego banku polityką informacyjną.

Wstępna analiza sprawozdań finansowych polega na „czytaniu” podstawowych sprawozdań bankowych i zwróceniu uwagi przede wszystkim na najważniejsze wielkości bilansowe (m.in. kapitały własne) i wynikowe (m.in. wyniki finansowe).²⁹⁹ Z punktu widzenia założeń niniejszej książki z bilansów banków zostały wybrane następujące informacje (o ile były podane przez bank):

- zysk (strata) netto uzyskiwana przez bank,
- współczynnik wypłacalności banku,
- wartość aktywów ogółem,
- wartość kapitałów własnych banku,
- wartość kredytów udzielonych klientom indywidualnym,
- wartość kredytów hipotecznych udzielonych klientom indywidualnym,
- wynik na działalności operacyjnej.

Na podstawie otrzymanych informacji wyliczono wskaźniki rentowności ROE, ROA,³⁰⁰ wskaźnik pokrycia aktywów kapitałami własnymi oraz wskaźnik udziału kredytów w aktywach.

Wskaźnik ROE (z ang. *return on equity* – zwrot z kapitału własnego) był liczony jako stosunek zysku netto do kapitału własnego podanego przez bank na

²⁹⁸ Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r. (Dz.U. 1994 Nr 121 poz. 591).

²⁹⁹ Zaleska M. (red.), *Współczesna bankowość*, Difin, Warszawa 2007, s.599.

³⁰⁰ *Rola tych wskaźników w realizacji celów banku została omówiona w rozdziale 1.2.1. dotyczącym ilościowych celów banku*

koniec okresu.³⁰¹ Współczynnik ten świadczy o ochronie banku przed niewypłacalnością w stosunku do deponentów. Teoretycy wskazują, że ROE powinien być wyższy niż stopa inflacji, ponieważ niższy oznacza dekapitalizację banku. Na rok 2009 Główny Urząd Statystyczny podał stopę inflacji równą 3,5%³⁰² i właśnie ta wartość służy jako baza do porównywania wartości analizowanych wskaźników ROE w bankach podczas analizy dokonywanej przez autorkę monografii.

Wskaźnik ROA (z ang. *return on assets* – zwrot z aktywów) był liczony jako stosunek zysku netto do wartości aktywów banku na koniec badanego okresu². Ukazuje on jaka była efektywność banku przy gospodarowaniu majątkiem w danym roku. Im jest wyższy tym lepsza jest sytuacja banku. Racjonalne zarządzanie bankiem powinno prowadzić do zachowania następującej nierówności: $ROE > ROA$.³⁰³

Wskaźnik udziału kredytów w aktywach był liczony jako stosunek kredytów ogółem do aktywów ogółem.³⁰⁴ Wskaźnik ten decyduje o jakości aktywów banku. Średnio, dla całego polskiego systemu bankowego, wynosi on ok. 50%. Policzone również jaki jest udział kredytów hipotecznych w kredytach ogółem oraz w aktywach każdego z badanych banków o ile podane były niezbędne do wyliczeń wartości. Dzięki temu można było ocenić jakość zarządzania aktywami banku w kontekście kredytów hipotecznych.

W analizie raportów banków brany był również pod uwagę, podawany przez banki, **współczynnik wypłacalności** – stanowi on po pierwsze rękojmię bezpieczeństwa depozytów złożonych w bankach, a po drugie zabezpiecza zdolność sektora bankowego do udzielania kredytów. Oznacza on zdolność do wywiązywania się ze zobowiązań przyjętych wobec wierzycieli dzięki wykorzystaniu posiadanych zasobów pieniężnych i innych aktywów.³⁰⁵ Kalkulacja współczynnika wypłacalności dokonywana jest przez banki na podstawie Uchwały Komisji Nadzoru Finansowego Nr 380/2008 z dnia 17 grudnia 2008 roku. Międzynarodowy Komitet Nadzoru Bankowego przyjął jako minimalną wartość 8%. Natomiast wymagany przez Prawo bankowe minimalny poziom współczynnika wypłacalności dla nowo powstałego banku wynosi 15%.

Jakość portfela kredytowego może być oceniana przez **wskaźnik kredytów zagrożonych** czyli wskaźnik struktury jakości portfela kredytowego, który liczony jest przez podzielenie kredytów w sytuacji zagrożonej przez kredyty ogółem. Im mniejszy ten wskaźnik tym dla banku lepiej. Jednakże nie może być

³⁰¹ Kosiński B., *Analiza i ocena działalności banku jako składniki procesu zarządzania*, w: Jaworski W.L., Krzyżkiewicz Z., Kosiński B., *Banki, rynek, operacje, polityka*, Poltext, Warszawa 2004, s. 363.

³⁰² *Roczne wskaźniki cen towarów i usług konsumpcyjnych w latach 1950-2009*, http://www.stat.gov.pl/gus/5840_1634_PLK_HTML.htm (pobrano 12.03.2010r.)

³⁰³ Kosiński A., *Analiza finansowa banku*, PWE, Warszawa 2008, s. 57.

³⁰⁴ Tamże, s. 148.

³⁰⁵ Grzywacz J., *Podstawy bankowości*, Difin, Warszawa 2006, s. 263.

on rozpatrywany bez spojrzenia na całość puli kredytów, gdyż statystycznie przy dużych należnościach od klientów większe jest prawdopodobieństwo powstania puli kredytów zagrożonych.

Wyniki badania raportów wybranych banków zaprezentowano w załączniku nr 3 do niniejszej książki.

Otrzymane wyniki dotyczące sytuacji finansowej poszczególnych banków należy skonfrontować z wynikami badania dokumentów banków pod kątem wdrożonego, bądź nie, systemu CRM. Następnie można porównać otrzymane wyniki z wnioskami z badania *mystery shopping*³⁰⁶ oraz badania ankietowego,³⁰⁷ przeprowadzonych na potrzeby niniejszej książki. Wnioski wynikające z tych porównań zostały opisane w rozdziale V.

Bank za wszelką cenę musi chronić swój interes ekonomiczny, ale nie uzyska zadowalających wyników bez klienta. W literaturze dotyczącej bankowości w Polsce oraz z obrazu wyłaniającego się z obserwacji rynku polskich usług bankowych w ostatnich latach niektórzy sceptycy zarządzania relacjami z klientami wynoszą pesymistyczny pogląd, że dbałość w bankach o zysk nie zawsze idzie w parze z dbaniem o prawidłowy kształt relacji bank – klient. Problem nasila się zwłaszcza w sytuacji kryzysowej jaka wystąpiła w 2008 roku. Analitycy usług bankowych przestrzegają wręcz klientów o licznych pułapkach jakie są zastawiane na nich przez banki, np. „...pułapki czają się głównie w tabelach opłat i prowizji. Trzeba dokładnie zapoznać się z cennikiem, bo mogą tam być opłaty, z których nie zdajemy sobie sprawy.”³⁰⁸ Krytyczne głosy na temat wdrożenia CRM w banku pojawiały się również w latach poprzedzających kryzys. Przykładem może tu być artykuł „CRM – łabędzi śpiew”,³⁰⁹ w którym praktycy z sektora finansowego podkreślają trudności przy wdrożeniu koncepcji CRM i ryzyko nieudanego wdrożenia, czy też ostrzeżenie przed barierami wdrożeniowymi przez autorów artykułu „Jak zmarnować CRM?”³¹⁰ Takie podejście zarówno teoretyków jak i części praktyków, mogło zniechęcić nieco banki do wdrażania koncepcji CRM lub też spowolnić procesy decyzyjne prowadzące do jej wdrożenia.

³⁰⁶ *Badanie mystery shopping oraz wnioski z niego wynikające, przeprowadzone przez autorkę pracy, zostało przedstawione w rozdziałach 2.4.1 oraz 2.4.2.*

³⁰⁷ *Badanie ankietowe oraz wnioski z niego wynikające, przeprowadzone przez profesjonalny zespół socjologiczny na potrzeby niniejszej pracy, zostało przedstawione w rozdziałach 2.4.3 oraz 2.4.4.*

³⁰⁸ Mroczek M., *Banki dbają o pieniądze, ale o klientów już niekoniecznie*, OnetBiznes, artykuł z dnia 23.10.2009 r., <http://biznes.onet.pl/banki-dbaja-o-pieniadze-ale-o-klientow-juz-niekoni,18543,3045386,2,news-detaj> (pobrano 12.11.2009 r.).

³⁰⁹ *CRM - łabędzi śpiew*, Biznes Trendy miesięcznik biznesowo-lifestylowy, artykuł z dnia 14.05.2009 r., <http://biznestrendy.infor.pl/analizy/crm-labedzi-spiew.html> (pobrano 29.11.2009 r.).

³¹⁰ Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M., *Jak zmarnować CRM?*, CIO Magazyn Dyrektorów IT 2007, nr 6, s. 15 – 17.

4.4.1. Badania *mystery shopping*

Badania *mystery shopping* według definicji Ośrodka Badania Opinii Publicznej TNS OBOP to „obserwacja świadczonej usługi dokonywana w sposób ukryty przez niezależnych od firmy, obiektywnych obserwatorów. Siłą *mystery shopping* jest to, że badanie jest prowadzone w warunkach naturalnych³¹¹.” Badanie to przeprowadzane jest przez tzw. tajnego klienta, zwanego również ankierem lub klientem testowym, na podstawie wcześniej opracowanego scenariusza. Metoda *mystery shopping* pozwala ocenić:³¹²

- fizyczne i techniczne cechy placówki obsługującej klientów takie jak, np. czystość, funkcjonalność;
- ekspozycję i dostępność produktów, w tym również promocje;
- poziom obsługi w stosunku do przyjętych standardów i procedur;
- cechy dodatkowe obsługi klienta takie jak, np.: zaangażowanie i uprzejmość personelu, wiedza o oferowanym klientowi produkcie;
- procedurę reklamacji i zwrotów.

Aby rzetelnie przeprowadzić badanie *mystery shopping*, należy sobie zadać pytanie, czego właściwie oczekuje klient od banku. Instytucja finansowa, jaką jest bank, powinna skupić się na podejściu do jakości obsługi klienta przez pryzmat budzenia jego zaufania. Aby wzbudzić zaufanie, należy spełniać następujące oczekiwania klientów:³¹³

- niezawodności – klienci oczekują, że instytucja obsłuży ich w taki sposób, jaki obiecała; oczekują oni, że usługi finansowe będzie cechowała dokładność, niezawodność oraz zgodność z ofertą firmy;
- wrażliwości – klienci chcą, aby pracownicy ich obsługujący byli gotowi i chętni do pomocy;
- wyglądu – siedziba instytucji finansowej powinna wyglądać profesjonalnie jako miejsce, w którym można złożyć swoje pieniądze; pracownicy banku swoim wyglądem również powinni budzić zaufanie klientów;
- dostępności – klienci chcą, aby usługi i personel byli dostępni dla nich w czasie i miejscu, w którym ich potrzebują;
- kompetencji – pracownicy obsługujący klientów powinni posiadać wiedzę potrzebną do świadczenia usług oraz być w stanie wyjaśnić wszystkie prawne i etyczne implikacje usługi oraz udzielać stosownych wyjaśnień i pomocy;
- uprzejmości – personel powinien być przyjaźnie nastawiony i traktować klientów z szacunkiem;

³¹¹ Strona internetowa TNS OBOP (Ośrodka Badania Opinii Publicznej Sp. z o.o.), <http://www.tns-global.pl/mystery> (pobrano 14.10.2009 r.).

³¹² Strona internetowa TNS OBOP (Ośrodka Badania Opinii Publicznej Sp. z o.o.), <http://www.tns-global.pl/technika-mysteryshopping> (pobrano 14.10.2009 r.).

³¹³ Opolski K. (red.), *Jakość w banku w praktyce i teorii zarządzania*, CeDeWu, Warszawa 2000, s. 24 – 25.

- usług dodatkowych – klienci oczekują, że wraz z pewnymi usługami uzyskają dodatkowe świadczenie;
- przejrzystości – instytucja i jej pracownicy powinni komunikować się z klientami używając jasnych, zwięzłych i zrozumiałych sformułowań; klienci oczekują, że pracownicy podczas kontaktów z nimi, będą podzielać ich punkt widzenia oraz używać zrozumiałego dla nich języka.

Przeprowadzone badania *mystery shopping* mają charakter orientacyjny i są prowadzone wyłącznie na potrzeby niniejszej monografii. Celem badań jest orientacyjne określenie stosowania filozofii oraz narzędzi CRM w placówkach banków komercyjnych uniwersalnych udzielających kredytów hipotecznych. Według metodyki badań *mystery shopping* w bankowości, w tego typu badaniach ankieterzy nie mogą zaangażować się w prawdziwy związek bank – klient, dlatego badania te ograniczają się do początkowego stadium relacji typu „wchodzę z ulicy i jestem zainteresowany...”.³¹⁴ Badania *mystery shopping* zajmują istotne miejsce w niniejszej monografii ponieważ koncepcja zarządzania relacjami z klientami stawia w centrum zainteresowania klienta. Nic więc nie jest w stanie zastąpić badań przeprowadzonych właśnie z punktu widzenia tego podmiotu. Mówi się, że audyt zewnętrzny zlecony z centrali banku, może dostarczyć wystarczającej informacji o poziomie obsługi klienta w placówkach. Jednakże „audytor oceni co prawda, czy pracownicy zachowują się zgodnie z przewidzianymi normami, jednak z pewnością nie dostarczy kierownictwu banku informacji o subiektywnych wrażeniach klientów, oceniających nie tylko kompetencje i uprzejmość obsługi, ale również dzielących się w bezpośredni sposób osobistymi spostrzeżeniami na temat każdego aspektu funkcjonowania badanej placówki.”³¹⁵ Aby zweryfikować poziom obsługi klienta w wybranych placówkach, należy więc postawić się w roli ich klienta.

Aby badanie zostało przeprowadzone przy jednakowych założeniach za każdym razem, badania *mystery shopping* na potrzeby niniejszej książki przeprowadzono według scenariusza przedstawionego w tabeli 11.

³¹⁴ Opolski K., Waśniewski K., *Badania mystery shopping jako wsparcie zarządzania metodą CRM w bankowości*, w: Opolski K. (red.), *Monitorowanie jakości w banku*, CeDeWu.pl, Warszawa 2004, s.113.

³¹⁵ Sepiolo M., *Tajny klient w banku*, Gazeta Bankowa 2009, nr 9, s. 7.

Tabela 11. Założenia badawcze do scenariusza *mystery shopping*

Cel kredytu:	zakup mieszkania 68 m², Lublin, piętro 1/4, 3 pokoje
Kredytobiorcy:	małżeństwo (oboje w wieku 30 lat)
Cena nieruchomości:	360 000 zł
Rynek:	wtórny
Wkład własny:	110 000 zł (czyli ok. 30% wartości nieruchomości)
Kwota kredytu:	250 000 zł (czyli ok. 70% wartości nieruchomości)
Preferowana waluta:	PLN
Preferowane raty:	równe
Preferowany okres kredytowania:	ok. 30 lat
Ilość dzieci:	0
Typ zatrudnienia:	oboje na umowę o pracę na czas nieokreślony
Zarobki netto razem:	4 000 zł/miesiąc
Obciążenia:	karta kredytowa z limitem 4 500 zł raczej nie wykorzystywana, 2 samochody (wydatki rzędu 300 zł/miesiąc), 2 rachunki za tel. 100 zł/miesiąc
Uwagi:	klienci posiadają działkę budowlaną wartą ok. 30 000 PLN, która może stanowić ewentualne dodatkowe zabezpieczenie kredytu

Źródło: opracowanie własne.

Po wizycie w placówce banku klienci testowi wypełniali listę kontrolną (tabela 12) oraz podawali swoje uwagi na temat obsługi w danym banku. Ocenie nie był podawany produkt, tylko raczej zachowanie pracownika banku, które świadczyło o stosowaniu lub nie stosowaniu przez niego filozofii CRM.

Tabela 12. Lista pytań kontrolnych wykorzystana w trakcie badania *mystery shopping*

Lp.	Pytanie	Ocena
1	Obsługa na siedząco?	
2	Czas obsługi/czas od drzwi do drzwi	
3	Kompetencje pracownika banku? czy wyczerpująco odpowiadał na wszystkie pytania?	
4	Wstępne wyliczenie zdolności kredytowej?	
4.1	Czy pracownik wręczył wydruk klientom?	
4.2	Czy coś obiecywał?	
4.3	Czy pytał o dodatkowe obciążenia kredytowe? dzieci?/ samochód?/ karty kredytowe?/ dodatkowe zabezpieczenie kredytowe?	
4.4	Czy pracownik banku spytał o typ zatrudnienia?	
4.5	Czy pracownik spytał o wiek najstarszego kredytobiorcy?	
5	Czy polecał dodatkowo inne produkty banku? związane z kredytem hipotecznym i nie związane?	
6	Czy przedstawił różnicę pomiędzy różnymi rodzajami rat?	
7	Czy pracownik zebrał dane o kliencie, aby je później przetwarzać? Czy powiadomił o tym klienta?	
8	Czy podane były dokumenty niezbędne do otrzymania k.h. bez dopytywania się?	
9	Czy pracownik przedstawił różne warianty k.h. bez dopytywania się?	
10	Czy pracownik zapytał dlaczego trafiliśmy do ich banku?	
11	Czy w widoczny dla klienta sposób sporządził raport z rozmowy sprzedażowej?	
12	Czy w trakcie rozmowy był skupiony na kliencie? (odbieranie tel., rozmowy z kolegami itp.)	
13	Czy pracownik zapytał, czy klienci odwiedzali już inne banki?	
14	Czy pracownik poinformował klientów o możliwości zaciągnięcia kredytu na preferencyjnych warunkach programu „rodzina na swoim”?	
15	Czy pracownik wręczył klientom wizytówkę?	
16	Ogólne wrażenie z rozmowy i uwagi	

Źródło: opracowanie własne.

W badaniu *mystery shopping* klienci spotykają się po raz pierwszy z obsługą w danym banku. Bardzo ważne jest, dla wizerunku banku i kształtu późniejszych relacji bank – klient, jak będzie przebiegała ta pierwsza rozmowa. Klient w sposób subiektywny dokonuje oceny obsługi. Badanie to jest bardzo ważne, również dlatego, że badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych wskazują, iż prawie 70% badanych konsumentów twierdzi, że zraża ich zła obsługa.³¹⁶ Infrastruktura techniczna i zastosowanie nawet najnowocześniejszych narzędzi CRM nie pomogą jeżeli zawiedzie czynnik ludzki. Budowanie relacji odbywa się bowiem między człowiekiem a człowiekiem, chociaż w przypadku relacji bank – klient jedna ze stron reprezentuje instytucję.

4.4.2. Wnioski z badań *mystery shopping*

Za pomocą *mystery shopping* przebadanych zostało 15 placówek bankowych znajdujących się na terenie Lublina (tabela 13). Badanie było przeprowadzane w styczniu 2010 r.

Tabela 13. Lubelskie placówki bankowe poddane badaniu *mystery shopping* przez autorkę

Lp.	Tabela Bank	Adres placówki	Ilość wizyt
1	Allianz Bank Polska SA	ul. Jana Sawy 2	1
2	Bank Millennium SA	ul. Tomasza Zana 43	1
3	Bank Pekao SA	ul. Krakowskie Przedmieście 64	1
4	City Bank Handlowy SA	ul. Tomasza Zana 41 oraz Krakowskie Przedmieście 55	2
5	Deutsche Bank PBC SA	ul. Tomasza Zana 39	1
6	Eurobank SA	ul. Gabriela Narutowicza 1	1
7	ING Bank Śląski SA	ul. Tomasza Zana 39	1
8	Kredyt Bank SA	ul. Tomasza Zana 39	1
9	Lukas Bank SA	ul. Krakowskie Przedmieście 51	1
10	PKO BP SA	ul. Krakowskie Przedmieście 14	1
11	Polbank EFG	ul. Gabriela Narutowicza 1	1
12	Alior Bank SA	ul. Krakowskie Przedmieście 22	1
13	BRE Bank SA (mBank), (Multibank)	Aleje Raławickie 6	1
14	Bank Zachodni WBK SA	ul. Krakowskie Przedmieście 56	1
15	Bank Ochrony Środowiska SA	ul. Krakowskie Przedmieście 54	1

Źródło: opracowanie własne.

³¹⁶ Opolski K., Mariański R., Muszyńska A., *CRM – nowy wymiar jakości w banku*, w: Opolski K. (red.), *Monitorowanie jakości w banku*, CeDeWu.pl, Warszawa 2004, s. 102.

Według założonych kryteriów, w większości banków bez większego problemu udało się uzyskać informacje na temat potencjalnego kredytu hipotecznego i zdolności kredytowej osób będących podmiotami w scenariuszu badania *mystery shopping*. Przy identycznych warunkach każdy z banków oferuje inne oprocentowanie kredytu, inną wysokość raty i inny próg zdolności kredytowej. W niektórych bankach uzyskanie zdolności kredytowej okazało się niemożliwe. W badanych bankach klienci otrzymywali wydruki, na podstawie, których powstała tabela 14.

Tabela 14. Warunki finansowe uzyskania kredytu hipotecznego przy zadanych warunkach na podstawie badania *mystery shopping*

Lp.	Bank	miesięczna rata kredytu przy ratach równych [PLN]	maksymalna zdolność kredytowa [PLN]	marża banku [%]	wysokość prowizji za udzielenie	koszt wyceny nieruchomości [PLN]
1	Allianz Bank Polska SA	1606,57	276800,00	2,27	nie podano	nie podano
2	Bank Millennium SA	1542,55	nie podano	2,00	2,0%	480,00
3	Bank Pekao SA	1659,01	nie podano	2,39	nie podano	nie podano
4	City Bank Handlowy SA	brak wydruku				
5	Deutsche Bank PBC SA	1573,60	nie podano	2,07	nie podano	nie podano
6	Eurobank SA	1594,77	302806,63	2,06	2,0%	0,00
7	ING Bank Śląski SA	1579,00	nie podano	2,10	1,6%	nie podano
8	Kredyt Bank SA	1691,90	nie podano	2,78	od 1,5% do 3,0%	150,00
9	PKO BP SA	1650,33	330000,00	2,28	1,8%	nie podano
10	Polbank EFG	1621,50	354684,00	2,50	1,5%	300,00
11	Alior Bank SA	1607,02	nie podano	2,60	4900,00 PLN	nie podano
12	BRE Bank SA	przy zadanych warunkach uzyskanie zdolności kredytowej nie było możliwe				
13	LUKAS Bank SA	brak wydruku				
14	Bank Zachodni WBK SA	1622,50	nie podano	2,20	3,0%	0,00
15	Bank Ochrony Środowiska SA	przy zadanych warunkach uzyskanie zdolności kredytowej nie było możliwe				

Źródło: opracowanie własne na podstawie wydruków otrzymanych z banków podczas badania *mystery shopping*.

Większość klientów, którzy chcą zaciągnąć kredyt hipoteczny, zastanawia się nad konkretnym produktem na podstawie wydruków, otrzymanych od pracowników banku. Ważne jest więc, żeby klient mógł czerpać z nich pełną wiedzę na temat planowanego kredytu. Część wydruków nie posiadała logo banku. Nie można było się na pierwszy rzut oka zorientować, z którego banku pochodzą. Po dokładnej analizie stwierdzono również, że na wydrukach pojawiają się błędy, np. zamiast planowanego zakupu mieszkania podany był planowany zakup domu, a zarobki klientów zostały niższe o 500 PLN. Nie ze wszystkich wydruków można również dowiedzieć się, jaka jest prowizja w banku za udzielenie kredytu i jaka jest maksymalna kwota kredytu policzona wstępnie z podanych przez klientów danych. Nie wszystkie wydruki zawierały informacje pozwalające na podjęcie decyzji o zaciągnięciu kredytu przez klienta, a przez to zniechęcały go do banku lub zmuszały do ponownego odwiedzenia placówki bankowej.

W kilku z badanych banków problem stanowiła posiadana przez potencjalnych kredytobiorców karta kredytowa, dodatkowo obciążająca zdolność kredytową, i radzono z niej zrezygnować, ale tylko na czas wyliczania zdolności na potrzeby kredytowania. Widać więc wyraźnie, że pracownicy banków nie zastanawiali się jak wpłynie ona w dłuższym okresie na spłacanie kredytu, interesowało ich tylko to, że w danej chwili klient kredyt otrzyma. Tylko w dwóch bankach zapytano w jaki sposób jest użytkowana ta karta i czy jest spłacana na bieżąco bez zaciągania kredytu. Po otrzymaniu informacji, że jest to karta właściwie nie używana, nie brano jej pod uwagę przy liczeniu zdolności kredytowej.

Nie we wszystkich bankach, które deklarują przystąpienie do programu „rodzina na swoim”, opisywanego w punkcie 2.1., pracownicy o nim wspomnieli. W tych bankach, w których poinformowano klientów o tym programie, pracownicy wydawali się być nie do końca kompetentni w udzielaniu informacji na dany temat lub niechętni w udzielaniu tego typu kredytu hipotecznego. Być może związane było to z dodatkowymi formalnościami wynikającymi z tego programu.

Szczegółowe wyniki badania *mystery shopping*, przeprowadzonego przez autorkę, znajdują się w załączniku nr 4. Wyniki zawarte w tej tabeli są zestawieniem zbiorczym z wypełnianych bezpośrednio po wizycie w badanym banku kwestionariuszy kontrolnych. Kolejne numery są kolumną są zgodne z kolejnymi pytaniami z listy kontrolnej (tabela 4.4.) zastosowanej w niniejszym badaniu.

Opis poszczególnych problemów znajdujących swoje odzwierciedlenie na liście kontrolnej (tabela 4.4.) wraz z wnioskami z przeprowadzonego badania znajduje się poniżej według numeracji odpowiadającej pytaniom z listy kontrolnej:

Ad.1.

Bardzo ważna dla wzajemnych stosunków pomiędzy pracownikiem banku a klientem jest pozycja, w jakiej odbywana jest rozmowa. Dlatego też w arkuszu badawczym uwzględniono to, czy rozmowa odbywała się na stojąco czy na siedząco. Tylko w jednej z 15 badanych placówek klienci nie zostali poproszeni o zajęcie pozycji siedzącej. W jednym z banków klient sam musiał zaaranżować przestrzeń biura pracownika. Został poproszony o przenoszenie krzeseł, aby móc zająć pozycję siedzącą. Wpłynęło to niekorzystnie na ogólną opinię ankierów na temat zachowania pracownika. Idealnym rozwiązaniem w danej sytuacji jest poproszenie klienta o zajęcie pozycji siedzącej, gdyż jest ona wygodniejsza dla obu stron. Przy czym placówka bankowa musi być do tego odpowiednio przygotowana.

Ad.2.

Czas obsługi wiązał się z ewentualną koniecznością oczekiwania na obsłużenie przez pracownika banku. W tabeli podano czas w formie „czas obsługi na stanowisku/całkowity czas wizyty w banku.” Przeważnie klienci byli obsługiwani od razu po wejściu do placówki bankowej i wtedy czasy te nie różnią się od siebie. W jednym z banków klienci zostali poproszeni o oczekiwanie pomimo to, że stanowisko nie było zajęte. Wydłużyło to znacznie czas wizyty w oddziale. Optymalny czas obsługi dla tego typu rozmowy przedwstępnej dla kredytu hipotecznego to od 7 do 10 min. Oczywiście czas oczekiwania na obsłużenie powinien być jak najkrótszy. Z doświadczeń osób przeprowadzających niniejsze badanie *mystery shopping* wynika, że: przy dłuższym czasie obsługi niż 10 min. percepcja zarówno klientów, jak i pracownika banku spada, a przy czasie krótszym niż 7 min. nie są przekazywane wszystkie informacje i proces jest przeprowadzany niedokładnie.

Ad.3.

Dla klienta bardzo ważne jest, aby trafił do pracownika kompetentnego, który wyczerpująco odpowie na wszystkie zadane pytania. Dzięki temu buduje się zaufanie dla banku. Bardzo dużo zależy tu od wiedzy pracownika o samym produkcie, jakim jest kredyt hipoteczny, oraz o warunkach jego udzielania w danym banku. W badaniu przyjęto skalę ocen akademickich (2.0 – 5.0), ponieważ według niej najłatwiej ocenić kompetencje. Średnia ocen pracowników wszystkich oddziałów to 3,9. Nie jest ona zbyt wysoka i na pewno można jeszcze zwiększyć kompetencje pracowników *front office*. Brak kompetencji pracownika banku odzwierciedlał się w opinii o całości badanego procesu.

Ad.4, 4.1, 4.3, 4.4, 4.5.

Podstawowym celem wizyty klientów testowych w banku podczas przeprowadzonego badania było wyliczenie zdolności kredytowej przy zadanych warunkach. Pracownik banku powinien zebrać potrzebne informacje, na ich podstawie stworzyć, a następnie wręczyć klientowi wydruk, dzięki któremu klient może podjąć właściwą decyzję. We wszystkich bankach zdolność

kredytowa została policzona. Tylko w jednym na skutek usterki technicznej było to niemożliwe i wizytę trzeba było powtórzyć w innej placówce.

W kwestii procesu zbierania informacji od klientów wyniki już nie są takie jednolite. Nie we wszystkich bankach pracownik pytał o posiadany samochód lub samochody, a przecież stanowią one poważne obciążenie budżetu każdego gospodarstwa domowego. Pytanie o kartę kredytową padło za każdym razem, ale tylko w niektórych przypadkach pracownik zainteresował się, czy karta jest rzeczywiście użytkowana i spłacana na czas, a odpowiedź na powyższe pytanie dostarcza wielu informacji o kliencie i jego tzw. kulturze użytkowania produktów finansowych. W żadnym banku nie padło pytanie, czy kredytobiorcy posiadają alternatywne dodatkowe zabezpieczenie kredytu w postaci innej nieruchomości, chociaż w pewnym stopniu powinno to wpłynąć na marżę kredytową. W omawianym przypadku działa to na niekorzyść kredytobiorców, którzy taką nieruchomość posiadają. Bardzo ważny dla banku jest typ zatrudnienia i wiek kredytobiorców. W większości banków wiek kredytobiorców był oceniany przez pracownika „na oko”, a klienci nie byli pytani, czy najstarszy kredytobiorca nie przekroczył 40 lat, co przy zadanych warunkach w większości banków wykluczało by go z potencjalnych kredytobiorców kredytu 30-letniego. O typ zatrudnienia zapytano w każdym z badanych przypadków.

Ad.4.2.

W trakcie rozmów z pracownikami banków ankieterzy otrzymali liczne zapewnienia i obietnice, że procedura kredytowa przebiegnie sprawnie i szybko, że marżę kredytową można obniżyć na drodze negocjacji oraz że kredyt na pewno otrzymają. Należałoby się zastanowić, czy nie jest to ze strony pracowników banku zbyt duża nieostrożność. Klienci mogą chcieć później egzekwować otrzymywane obietnice. Dlatego, zgodnie z filozofią CRM, najlepiej się od nich powstrzymać. Sytuacja, w której klient chce wyegzekwować, najczęściej bez większego uzasadnienia, to co mu obiecano, może być zarzewiem konfliktu i naruszyć podstawy dobrej i efektywnej relacji bank – klient.

Ad.5.

W połowie przypadków badawczych pracownicy banku zachęcali klientów do skorzystania z usług banku nie związanych z kredytem hipotecznym, np. z karty kredytowej lub konta osobistego. Druga połowa pracowników nie wykorzystwała tej możliwości do próby sprzedaży innego produktu banku. Przy kredycie hipotecznym występuje ogromne pole do wykorzystania techniki *cross – selling* i nie można o tym zapominać nawet na początku budowania relacji bank – klient.

Ad.6.

Klienci przeprowadzający badanie z założenia scenariusza badania mieli ubiegać się o kredyt w ratach równy. Pracownik banku powinien jednakże przedstawić im różnicę między ratami równymi i malejącymi tak, aby mogli

upewnić się, że ich decyzja jest prawidłowa i poszerzyć swoją wiedzę o produkcie jakim jest kredyt hipoteczny. Jednakże tylko w sześciu przypadkach na piętnaście taka różnica została wyraźnie przedstawiona klientowi.

Ad.7.

Podstawą działania systemu CRM jest baza danych o klientach. Dane takie zbiera się już od pierwszego kontaktu klienta z firmą, w tym przypadku z bankiem. Zbieranie danych o klientach jest obwarowane licznymi przepisami polskiego prawa i klient musi być powiadomiony o ich przetwarzaniu. W czternastu z piętnastu badanych banków dane o kliencie nie zostały zebrane w sposób wskazujący na chęć dalszego ich przetwarzania. Ankieterzy nie zostali poinformowani o przetwarzaniu tych danych do jakichkolwiek celów. Nie zostali również poproszeni o podanie jakichkolwiek identyfikujących ich danych (choćby nazwiska). Gdyby sytuacja nie była zainscenizowana i klienci rzeczywiście chcieliby skorzystać z usług danego banku cała procedura wyliczania zdolności kredytowej musiałaby zostać powtórzona przy kolejnej wizycie, co znacząco wpływa na efektywność czasu obsługi klienta.

Ad.8.

Każdy klient, który chce zaciągnąć kredyt hipoteczny musi przedłożyć w banku odpowiednie dokumenty. Podstawowe dokumenty jakie są potrzebne były podawane przez pracownika banku bez specjalnego dopytywania się tylko w 6 przypadkach na 15, a forma podania listy dokumentów była różna w różnych bankach. Niektórzy pracownicy po prostu wymieniali je jednym tchem i aby je wszystkie zapamiętać, trzeba by było je sobie zanotować, inni dopisywali ręcznie na już wykonanym wydruku, w innych z kolei bankach były one wydrukowane na już gotowych listach, które pracownik banku objaśniał i uzupełniał w odniesieniu do konkretnego przypadku.

Ad.9.

Kredyt hipoteczny w Polsce można uzyskać w różnych walutach oraz w PLN w ratach równych lub malejących na maksymalnie ok. 40 lat. Pracownik banku powinien przedstawić klientom różnice pomiędzy różnymi wariantami kredytu. Po kryzysie kredytowym kilka banków zrezygnowało z udzielania kredytów hipotecznych w walutach obcych. Dlatego też na potrzeby badania przyjęto kredyt hipoteczny w złotych, jednakże ankieterzy nie informowali o tym pracownika banku w pierwszej chwili rozmowy. Tylko w czterech przypadkach na piętnaście pracownicy banku pokazali z własnej woli jak różniłby się kredyt walutowy od złotówkowego, albo jaka różnica byłaby w racie przy zwiększeniu okresu kredytowania.

Ad.10.

Aby sprawdzić skuteczność konkretnych narzędzi promocji wykorzystywanych przez bank, najlepiej jest zapytać klientów dlaczego trafili do tego konkretnego banku. Powody mogą być różne, od polecenia przez rodzinę do skutecznej reklamy telewizyjnej. Żaden z pracowników banków nie

pytał klientów dlaczego trafili do tego konkretnego banku i zainteresowali się konkretną ofertą.

Ad.11.

Raport z rozmowy sprzedażowej jest narzędziem wspomagającym system CRM. Pozwala on na zebranie i dalsze przetwarzanie informacji o przebiegu rozmowy sprzedażowej. Często pozwala na modyfikację tego procesu tak, aby stał się bardziej efektywny. Żaden z pracowników banku podczas badania *mystery shopping* nie sporządził raportu w sposób widoczny dla klienta. Być może raport został sporządzony po rozmowie, ale wtedy większość istotnych elementów mogła zostać zapomniana.

Ad.12.

Istotą komunikacji interpersonalnej, ważnej również podczas budowania związku bank – klient, jest efektywność tej komunikacji uzyskiwana dzięki wzajemnej uwadze stron komunikujących się ze sobą. We wszystkich przypadkach podczas badania *mystery shopping* pracownicy banku byli skupieni na kliencie, nie odbierali telefonów i nie rozmawiali z innymi pracownikami. Dzięki temu, klienci mogli się poczuć słuchani i ważni, co zwiększało ich zaufanie do banku.

Ad.13.

Bank działa w otoczeniu konkurencyjnym i powinien umieć określić swoją pozycję na rynku. Aby to uzyskać, można również posłużyć się informacją udzieloną przez klienta. Dlatego też bardzo istotne było, to czy pracownik banku spytał o odwiedzenie również innych banków. Pytanie to padło zaledwie w 3 na 15 przypadków.

Ad.14.

Często klienci, którzy mają trudności w uzyskaniu zdolności kredytowej, szukają pomocy w programie rządowym „rodzina na swoim.” Banki, które przystąpiły do programu (wymienione w punkcie 2.1.), powinny informować o nim klienta i zachęcać do zaciągania preferencyjnego kredytu. W założeniach do badania *mystery shopping* podana cena mieszkania (5294,12 zł za m²) powoduje, że klienci nie mogą skorzystać z preferencyjnych warunków, ale pracownik banku powinien to sprawdzić i poinformować o tym klientów. Pracownicy banków rzadko wspominali o programie „rodzina na swoim”, a jeśli już to robili to dość nie chętnie. Wynika to najprawdopodobniej z licznych komplikacji i dokumentów związanych z przystąpieniem klienta do tego programu.

Ad.15.

Bank staje się dla klienta partnerem poprzez nawiązanie więzi między przedstawicielem banku a klientem personalnie. Dlatego bardzo istotne jest, aby klient otrzymał od pracownika banku wizytówkę, dzięki której będzie mógł się skontaktować z nim bezpośrednio. Ten drobny gest sprawia, że klient nie czuje się już anonimowo, wie do kogo w banku może się zgłosić i zostały dla niego otwarte kanały dostępu do kontaktu z bankiem takie jak mail i telefon

komórkowy przypisane do konkretnej osoby. Dzięki temu bank zyskuje w oczach klientów „ludzką twarz.” Ankieterzy otrzymali wizytówki podczas badania w 9 przypadkach na 15.

Ad.16.

Część wniosków końcowych wynikających z badania jest podyktowana subiektywnym odczuciem tajnych klientów (przykładowo wniosek, że informacje były udzielane zbyt szybko), ale właśnie na takich odczuciach bazuje się przy budowaniu relacji z klientem według filozofii CRM. Wiele zależy też od osobowości danego pracownika banku, od tego czy jest on w danym momencie zmęczony, czy jest nastawiony pozytywnie do swojej pracy.

Przypadkowa próba przeprowadzonego badania może być potraktowana jako reprezentatywna przy założeniu losowości w rzeczywistości, kiedy klient przychodzi do banku w losowym momencie do losowo wybranego pracownika i do losowo wybranej placówki. Należy pamiętać, że „...badanie *mystery shopping* polega na statystycznej analizie określonego typu epizodów operacyjnych w związkach banku z klientem...”³¹⁷ Dlatego poziom obsługi zawsze powinien być zadowalający i zachęcający do skorzystania z usług banku. Klient nie będzie zastanawiał się dlaczego pracownik zachowuje się wobec niego tak a nie inaczej. Jeżeli mu się coś nie spodoba zawsze może odejść i skorzystać z usług innej placówki lub innego banku.

W badaniu *mystery shopping* nie zauważono wyraźnej prawidłowości pomiędzy wdrożeniem a zachowaniem pracownika banku podczas wstępnej procedury rozmowy z klientem chcącym zaciągnąć kredyt hipoteczny. Najkorzystniej wypadły te banki, które nie podkreślają istotnie wdrożenia koncepcji CRM. Wzmianka na ten temat pojawia się raczej w niewielu dokumentach udostępnionych przez te banki. Trudno powiedzieć, czy pracownicy banku byli źle przeszkoleni, czy sytuacja zależała od ich samopoczucia i osobowości, czy też bank nie przeprowadził wdrożenia bądź przeprowadził je błędnie. Aby zweryfikować tą sytuację, zostały przeprowadzone szersze badania ankietowe dotyczące obrazu banku w oczach klientów ze szczególnym uwzględnieniem stosowania koncepcji CRM.

4.4.3. Badania ankietowe klientów wybranych banków komercyjnych

Badania omawiane w tym punkcie zostały przeprowadzone z zachowaniem socjologicznych procedur badawczych. Przesłanką do ich podjęcia była potrzeba zewnętrznego, obiektywnego spojrzenia na problem i uzyskania wyników badawczych wiarygodnych i rzetelnych. Wyniki te pozwoliły stworzyć dokładną i wielostronną analizę rozpatrywanego problemu badawczego.

³¹⁷ Opolski K., Waśniewski K., *Badania mystery shopping jako wsparcie zarządzania metodą CRM w bankowości*, w: Opolski K. (red.), *Monitorowanie jakości w banku*, CeDeWu.pl, Warszawa 2004, s.113.

Przeprowadzone badania ankietowe umożliwiły określenie stopnia i zakresu oddziaływania na klientów procedur i narzędzi CRM, wdrożonych przez banki. Pozwoliły one oszacować skuteczność wdrażania i funkcjonowania strategii CRM w instytucjach bankowych z perspektywy klientów banków. Opinia i zadowolenie klientów odzwierciedla, jak funkcjonuje koncepcja CRM w bankowości, które jej elementy klienci uznają za najważniejsze, które oceniają najlepiej, a które najgorzej. Pozytywne oceny jakości usług będą sprzyjały budowaniu lojalności klientów wobec banku. Celem badań jest odpowiedź na główne pytanie badawcze: jakie jest zadowolenie klientów banków komercyjnych z koncepcji CRM stosowanej w stosunku do klientów zaciągających kredyty hipoteczne? Problem główny przekłada się na następujące problemy szczegółowe:

1. Jakimi motywami kierują się klienci wybierając bank, w którym zaciągają kredyt?
2. Jak klienci oceniają procedury kredytowania?
3. Jakie problemy oraz utrudnienia w procesie zaciągania kredytu hipotecznego deklarują badani klienci?
4. Jak klienci oceniają kompetencje zawodowe pracowników banku?
5. W jakim stopniu pracownicy banku obsługują klientów zgodnie z zasadami systemu CRM?
6. Jakie zalety kredytodawcy dostrzegają klienci?
7. Jakie miejsce wśród zalet banku zajmuje zaufanie do banku?
8. Czy klienci korzystający z kredytu hipotecznego w danym banku korzystają z innych jego usług? Jeśli tak to z jakich najczęściej?
9. Czy klienci korzystający z kredytu hipotecznego w danym banku korzystają z usług innych banków?
10. Jakie są najczęstsze kanały wzajemnej komunikacji pomiędzy bankiem a klientem?
11. Czy ogólna wiedza kredytobiorcy o kosztach kredytu hipotecznego modyfikuje opinię o kredytobiorcy?
12. Czy badani klienci chętnie polecają bank, w którym zaciągnęli kredyt hipoteczny?
13. Jakie elementy CRM badani klienci oceniają najlepiej?
14. Jakie cechy respondentów z punktu widzenia socjologicznego w największym stopniu modyfikują opinie o bankowym systemie CRM?

Przeprowadzone badania pozwalają na zweryfikowanie hipotezy generalnej badania ankietowego zakładającej, że klienci banków komercyjnych mają pozytywną opinię o ofercie i obsłudze udzielonych im kredytów hipotecznych. Jak już wspomniano we wstępie, hipoteza ta wiąże się ze sprawnością działania systemu zarządzania relacjami z klientami ujętą w tezie głównej niniejszej monografii. Jak wynika z literatury dotyczącej zarządzania relacjami z klientami banków, jednym ze stawianych przed tą koncepcją zadań jest doprowadzenie do

zadowolenia klientów i rozpowszechniania przez nich pozytywnej opinii o banku.

Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych można odnaleźć pewne prawidłowości w wyrażaniu przez klientów opinii o bankach, w których zaciągnęli kredyty hipoteczne. Poniżej znajdują się wnioski z badania ankietowego sporządzone zgodnie z metodologią badań socjologicznych.

W załączniku nr 1 znajduje się kwestionariusz ankietowy, na postawie którego przeprowadzono badanie wśród klientów banków zaciągających kredyty hipoteczne.

4.4.3.1. Szczegółowe wyniki badań ankietowych

Hipoteza generalna badań zakłada, że klienci banków komercyjnych mają pozytywną opinię o ofercie i obsłudze udzielonych im kredytów hipotecznych

Terenem badań ankietowych była aglomeracja lubelska, czyli miasto Lublin wraz z sąsiadującymi z nim gminami, a więc: Świdnik, Łęczna, Lubartów, Piaski, Bychawa, Bełżyce. Populację generalną stanowili wszyscy mieszkańcy aglomeracji lubelskiej, zaś populację badaną jej dorośli mieszkańcy. Jednostką badaną był mieszkaniec aglomeracji lubelskiej, który spłaca kredyt hipoteczny w dowolnym banku komercyjnym. Badania miały charakter ilościowy, ale ze względu na drażliwą problematykę badań zdecydowano się na celowy dobór zbiorowości próbnej metodą kuli śniegowej (*snowball sampling*).

W badaniach wykorzystano metodę sondażową z techniką wywiadu standaryzowanego. Narzędziem był kwestionariusz ankiety o wysokim stopniu standaryzacji. Zawierał on pytania zamknięte oraz półotwarte jednokrotnego i wielokrotnego wyboru.

Próba zrealizowana wyniosła 120 respondentów. Jej wielkość została oszacowana na poziomie liczebności niezbędnej do zweryfikowania korelacji pomiędzy zmiennymi. Sprawdzenie korelacji wymaga liczebności w poszczególnych komórkach tabel krzyżowych nie mniejszych niż pięć. Są to minimalne wartości oczekiwane dla tabel krzyżowych przy wyliczaniu testów zależności. Liczba przeprowadzonych kwestionariuszy ankiet okazała się wystarczająca do weryfikacji czy istnieją korelacje pomiędzy zmiennymi. Właściwe badania zostały poprzedzone wywiadami pilotażowymi dla zweryfikowania narzędzia badawczego. Badania realizowano w lutym i w marcu 2010 roku. Czas wypełniania jednej ankiety wahał się od 30 – 70 minut.

Na ogólną opinię o ofercie i obsłudze kredytów hipotecznych składają się zarówno jednostkowe oceny klientów, jak i ich uogólnione przekonania o danej instytucji. Za najważniejsze wskaźniki opinii klientów o procedurach udzielania i obsługi kredytu hipotecznego uznano oceny systemu informowania potencjalnych klientów o ofercie oraz oceny procedur składania dokumentów, takie jak: ilość potrzebnych dokumentów, czas potrzebny na ich skompletowanie, możliwość wprowadzenia zmian w umowie itp. Osobny blok

pytań pozwalał mierzyć satysfakcję badanych z systemu komunikacji banku z klientami oraz z ich obecnej obsługi. Pośrednim wskaźnikiem zadowolenia klientów z obsługi kredytów hipotecznych jest pozytywna opinia o banku jako instytucji, znajomość jego zalet oraz rekomendowanie go innym osobom.

Większość respondentów (ponad 3/4) mieszka w granicach administracyjnych miasta Lublin, niemal co 10. badany w Świdniku, nieliczni respondenci mieszkają w gminach sąsiadujących z Lublinem. W badaniu wzięło udział 62 kobiety (51,7% badanych) oraz 58 mężczyzn (48,3% badanych). Rozkład płci był więc równomierny. W próbie badawczej najliczniej są reprezentowane gospodarstwa domowe mające 3 i więcej członków (mniej niż 3/5), rzadziej gospodarstwa dwuosobowe (mniej niż 1/3) oraz jednoosobowe (co 12. badany). Do próby weszły osoby młode do 35 roku życia (ponad połowa) oraz w wieku średnim 36 – 45 lat (1/4), mniej niż 1/5 badanych ma ponad 46 lat. Respondenci w zdecydowanej większości posiadają wykształcenie wyższe magisterskie lub licencjackie (ponad 3/4), 1/5 ma wykształcenie średnie i pomaturalne oraz pięciu respondentów zasadnicze zawodowe. Zdecydowana większość badanych klientów jest w związku małżeńskim (ponad 4/5). Znacznie mniejszą kategorię stanowią respondenci nie pozostający w małżeństwie (co 8.), a tylko 4,2% to osoby samotne będące w przeszłości w związku małżeńskim. Najczęściej respondenci posiadają jedno dziecko (mniej niż 1/3), ponad 1/4 ma dwoje dzieci, a tylko 9,2% troje i więcej dzieci. Mniej niż 1/3 badanych jest bezdzietna.

Tabela 15. Źródła utrzymania (N=120)

Kategorie odpowiedzi	Liczba wskazań	% badanych
Praca umysłowa w firmie prywatnej	35	29,2
Praca umysłowa w administracji państwowej, samorządowej	28	23,3
Praca w usługach, handlu	24	20
Własna działalność gospodarcza	13	10,8
Praca w edukacji	9	7,5
Praca fizyczna	3	2,5
Praca w służbie zdrowia	2	1,7
Renta, emerytura	2	1,7
Inna odpowiedź	3	2,5
Brak odpowiedzi	1	0,8
Ogółem	120	100

Najwięcej badanych utrzymuje się z pracy umysłowej w firmie prywatnej (mniej niż 1/3) oraz w administracji państwowej lub samorządowej (mniej niż 1/4). Usługi i handel są głównym źródłem utrzymania dla 1/5 badanych, częściej niż co 9. badany prowadzi własną działalność gospodarczą.

Tabela 16. Czas na jaki badani klienci zaciągnęli kredyt hipoteczny (N=120)

Kategorie odpowiedzi	Liczba wskazań	% badanych
Do 10 lat	6	5
11 – 20 lat	37	30,8
21 – 30 lat	53	44,2
Ponad 30 lat	22	18,3
Trudno powiedzieć	2	1,7
Ogółem	120	100

Zdecydowana większość badanych klientów spłaca długoterminowe kredyty hipoteczne zaciągnięte na ponad 20 lat (62,5%), kredyty o krótszym okresie spłaty posiada ponad 1/3 respondentów (35,8%).

Tabela 17. Czasokres spłacania kredytu hipotecznego (N=120)

Kategorie odpowiedzi	Liczba wskazań	% badanych
Nie więcej niż 1 rok	21	17,5
Ponad rok	25	20,8
Suma pośrednia	46	38,3
2 – 3 lata	35	29,2
4 – 5 lat	26	21,7
Suma pośrednia	61	50,8
Ponad 5 lat	13	10,8
Ogółem	120	100

Mniej niż 2/5 badanych spłaca kredyt hipoteczny nie dłużej niż 2 lata. Najwięcej respondentów (ponad połowa) podpisała umowę kredytową nie wcześniej niż 5 lat temu, a co 9. badany – ponad 5 lat temu.

Tabela 18. Część wartości nieruchomości jaką pokrywa kredyt hipoteczny (N=120)

Kategorie odpowiedzi	Liczba wskazań	% badanych
Do 20%	6	5
21 – 50%	26	21,7
Ponad 50%	51	42,5
100%	35	29,2
Brak odpowiedzi	2	1,7
Ogółem	120	100

Najczęściej klienci zaciągali kredyty pokrywające ponad połowę wartości nieruchomości (mniej niż 3/4), natomiast u mniej niż 1/4 klientów kwota kredytu pokrywała nie więcej niż połowę wartości hipoteki.

Tabela 19. Banki, w których klienci zaciągnęli kredyty hipoteczne (N=120)

Kategorie odpowiedzi	Liczba wskazań	% badanych
PKO BP SA	36	30
Pekao SA	32	26,7
Kredyt Bank SA	14	11,7
Bank BPH SA	11	9,1
Polbank EFG	8	6,7
Inny bank	19	15,8
Ogółem	120	100

Spośród badanych klientów najczęściej podpisało umowę kredytową z bankiem PKO BP SA (mniej niż 1/3) oraz z Pekao SA (ponad 1/4). Znacznie rzadziej badanymi byli klienci Kredyt Banku (co 8 – 9 badany) oraz Polbanku (8 osób). W kategorii „inne” znalazły się jednostkowe wskazania na m. in.: BGŻ SA, BOŚ SA, Bank Millenium SA, Bank Zachodni WBK SA i in.

Prezentacja odpowiedzi na poszczególne pytania.

Z punktu widzenia filozofii CRM i sprawnego działania całego systemu bardzo ważne jest, czy działania banku prowadzą do zadowolenia klienta, ponieważ zadowolony klient jest bardziej skłonny do budowania trwałej relacji. Na potrzeby niniejszej monografii wyodrębniono grupę klientów posiadających kredyty hipoteczne w różnych bankach komercyjnych. Badanie wykazało, że większość z nich jest zadowolona z produktu jakim jest kredyt hipoteczny. – tabela 20.

Tabela 20. Deklarowane przez klientów zadowolenie z posiadania kredytu hipotecznego (N=120)

Kategorie odpowiedzi	Liczba wskazań	% badanych
Raczej zadowolony/a	85	70,8
Raczej niezadowolony/a	19	15,8
Inna odpowiedź	1	0,8
Trudno powiedzieć	15	12,5
Ogółem	120	100

Zdecydowana większość badanych klientów (mniej niż 3/4) deklaruje ogólne zadowolenie z posiadania kredytu, zaś mniej niż 1/5 deklaruje jego brak. Co 8. badany miał trudności z odpowiedzią na to pytanie. Zadowolenie klientów z posiadanego kredytu hipotecznego przekłada się na zadowolenie z banku, w którym ten kredyt zaciągnęli (por. tabela 23).

Kiedy klient poszukuje banku, w którym może zaciągnąć kredyt hipoteczny, bierze zazwyczaj pod uwagę wiele czynników, które w mniejszym lub większym stopniu decydują o dokonanych przez niego wyborze (tabela 21). Dla banków informacja o tym, jakie czynniki decydują o wyborach klienta, może mieć ogromne znaczenie i stanowić wskazówkę co do możliwych kierunków zmian i rozwoju.

Tabela 21. Motywy wyboru banku, w którym zaciągnięto kredyt hipoteczny (N=120)

Kategorie odpowiedzi	Liczba odpowiedzi	% odp.	% badanych
Korzystne oprocentowanie	76	24,4	63,3
Niskie koszty udzielenia kredytu	52	16,7	43,3
Bank udzielił zdolności kredytowej	51	16,3	42,5
Bycie klientem danego banku	39	12,5	32,5
Mała ilość wymaganych dokumentów, niewiele formalności	34	10,9	28,3
Polecenie banku przez kogoś z rodziny, znajomych	30	9,6	25
Fachowa obsługa banku	22	7,1	18,3
Inny powód	8	2,5	6,7
Ogółem	312	100	-

*Tabela przedstawia odpowiedzi wielokrotnego wyboru dlatego procenty nie sumują się do 100.

Najwięcej badanych (ponad 3/5) jako główny powód wyboru danego banku podaje korzystne oprocentowanie oferowane przez instytucje bankowe, natomiast ponad 2/5 wymienia niskie koszty związane z udzieleniem kredytu. Podobna liczba klientów (ponad 2/5) kierowała się uzyskaniem zdolności kredytowej w danej instytucji. Mniej niż 1/3 badanych wybrała dany bank, gdyż już korzystała z innych jego usług. Wśród motywów pojawiły się również ograniczone formalności proceduralne przyznawania pożyczki (ponad 1/4) oraz referencje danego banku udzielane przez najbliższe środowisko kredytobiorcy, rodzinę lub znajomych (1/5). Motywy wyboru banku są ważne ze względu na podtrzymywanie wartości marki na wysokim poziomie, bądź jego podwyższenie oraz utrzymanie wysokiej jakości i efektywności procesów obsługi klienta.

Z wypowiedzi badanych można wnioskować, iż motywy wyboru danego banku są zróżnicowane. Dominują powody ekonomiczne ale wyraźnie zaznaczają się również te pozaekonomiczne związane z funkcjonowaniem banku oraz z jego postrzeganiem przez otoczenie potencjalnych kredytobiorców (tabela 22).

Tabela 22. Skategoryzowane motywy wyboru banku, w którym zaciągnięto kredyt hipoteczny (N=120)

Motywy ekonomiczne	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi	% badanych
Korzystne oprocentowanie kredytu	76	24,4	63,3
Niskie koszty udzielenia kredytu	52	16,7	43,3
Ogółem	128	41	72,5
Motywy związane z obsługą kredytów	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi	% badanych
Mała ilość wymaganych dokumentów, niewiele formalności	34	10,9	28,3
Fachowa obsługa banku	22	7,1	18,3
Ogółem	56	17,9	44,2

*Tabela przedstawia tylko wybrane kategorie odpowiedzi respondentów dlatego procenty nie sumują się do 100.

Wśród motywów wyboru podmiotu udzielającego kredyt hipoteczny można wyróżnić dwie kategorie. Jedna z nich odnosi się do motywów ekonomicznych. Niemal 3/4 badanych klientów (72,5%) zdecydowało się wziąć kredyt w danym banku z powodu korzystnej oferty finansowej. Wyraźnie zaznaczyły się również motywy związane z procedurami i obsługą kredytów. Ponad 2/5 badanych (44,2%) kierowało się przy wyborze banku korzystną procedurą przyznawania danego kredytu oraz kompetencjami pracowników banku.

Również większość badanych klientów jest zadowolona z banku, który obsługuje ich kredyt hipoteczny (tabela 23).

Tabela 23. Deklarowane poczucie zadowolenia z banku, który obsługuje kredyt hipoteczny (N=120)

Kategorie odpowiedzi	Liczba wskazań	% badanych
Bardzo zadowolony	26	21,7
Raczej zadowolony	78	65
Raczej niezadowolony	8	6,7
Bardzo niezadowolony	1	0,8
Trudno powiedzieć	6	5
Brak odpowiedzi	1	0,8
Ogółem	120	100

Zdecydowana większość badanych klientów (ponad 80%) deklaruje ogólne zadowolenie z banku, w którym posiada kredyt hipoteczny, z czego około 1/5 (21,7%) ma poczucie pełnej satysfakcji z instytucji bankowej. Co 8 – 9 badany wyraża swoje niezadowolenie z banku lub miał trudności z określeniem swojej opinii. Zadowolenie klientów pośrednio lub bezpośrednio sprzyja realizacji ekonomicznych celów banku takich jak:

- zadowolenie klienta z bieżącej obsługi w banku,
- zdobycie nowych klientów,
- podtrzymywanie wartości marki na wysokim poziomie, bądź jego podwyższenie,
- utrzymanie dużej grupy zyskownych klientów,
- doskonalenie systemu zarządzania jakością,
- poprawa motywacji i zadowolenia pracowników.

Jeżeli w procesie kredytowania pojawiają się jakieś uchybienia lub błędy ze strony banku, klienci mogą zniechęcić się do niego i wyrazić chęć przeniesienia swojego kredytu gdzieś indziej. Świadczy to przeważnie o źle działającym systemie zarządzania relacjami z klientami, który nie potrafi zatrzymać klienta. W opisywanym badaniu bardzo niewielu klientów stwierdza, że zmieniło banku na inny (tabela 24).

Tabela 24. Czy badani zmieniali bank, z którym pierwotnie podpisywali umowę kredytową? (N=120)

Kategorie odpowiedzi	Liczba wskazań	% badanych
Tak	6	5,0
Nie	112	93,3
Brak odpowiedzi	2	1,7
Ogółem	120	100

Niemal wszyscy badani spłacają kredyt w banku, z którym podpisywali pierwszą umowę, tylko 6 klientów deklaruje, iż zmieniło kredytodawcę (112:6). Fluktuacja klientów jest istotna dla banku, gdyż wpływa ona na realizację następujących celów ekonomicznych:

- otrzymanie zysku netto w wysokości pozwalającej wypłacić akcjonariuszom odpowiednie dywidendy (tworzenie wartości dla akcjonariuszy),
- poprawa poziomu i struktury obrotów bieżących,
- optymalizacja kosztów działań związanych z klientem,
- realizacja oczekiwanego poziomu kosztów,
- realizacja oczekiwanego poziomu dochodów,

- utrzymanie dużej grupy zyskownych klientów,
- poszerzenie wiedzy o trendach panujących na rynku,
- zdobycie nowych klientów.

Produkty ubezpieczeniowe są standardowym dodatkiem do produktu jakim jest kredyt hipoteczny. Zazwyczaj klienci mają różne opcje, z których mogą, bądź muszą skorzystać, aby zaciągnąć kredyt w danym banku. W pewnym sensie jest to okazja do dodatkowej sprzedaży produktu klientowi i w miarę możliwości banki powinny z niej skorzystać. Klient musi mieć jednak świadomość, że nie na każde ubezpieczenie musi się zgodzić. Poniżej wykazano, jakie ubezpieczenia posiadają klienci kredytów hipotecznych a jakie chcieli posiadać oraz jakie są dla nich najbardziej przydatne. – tabela 25 – tabela 28.

Tabela 25. Ubezpieczenia jakie wzięli klienci zaciągając kredyt hipoteczny (N=120)

Kategorie odpowiedzi	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi	% badanych
Ubezpieczenie nieruchomości	76	37,6	63,3
Ubezpieczenie na wypadek utraty pracy	45	22,3	37,5
Ubezpieczenie na życie	41	20,3	34,2
Ubezpieczenie brakującego wkładu	29	14,4	24,2
Inna odpowiedź	3	1,4	2,5
Żadnego	8	4	6,7
Ogółem	202	100	-

* Tabela przedstawia odpowiedzi wielokrotnego wyboru, dlatego procenty nie sumują się do 100.

Badani klienci zaciągając kredyt hipoteczny w banku najczęściej ubezpieczali nieruchomość (ponad 3/5), znacznie rzadziej ubezpieczali się na wypadek utraty pracy (ponad 1/3) oraz korzystali z ubezpieczenia na życie (ponad 1/3). Tylko 1/5 respondentów ubezpieczała brakujący wkład do kredytu. Znikomy odsetek klientów deklaruje brak jakiegokolwiek ubezpieczenia przy zaciąganiu kredytu. Temat ubezpieczeń został poruszony w przeprowadzanej ankiecie, gdyż jest to jeden z najczęściej dodawanych do kredytu produktów.

Wiąże się dla banku z dodatkowym źródłem zysku oraz minimalizacją ryzyka związanego z kredytem hipotecznym.

Tabela 26. Ubezpieczenia jakie chcieli wziąć klienci zaciągając kredyt hipoteczny (N=120)

Kategorie odpowiedzi	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi	% badanych
Ubezpieczenie nieruchomości	54	25,8	45
Ubezpieczenie na wypadek utraty pracy	53	25,3	44,2
Ubezpieczenie na życie	44	21,1	36,7
Ubezpieczenie brakującego wkładu	24	11,5	20
Żadnego	29	13,9	24,2
Trudno powiedzieć	3	1,4	2,5
Brak odpowiedzi	2	1	1,7
Ogółem	209	100	-

* Tabela przedstawia odpowiedzi wielokrotnego wyboru, dlatego procenty nie sumują się do 100.

Oferta ubezpieczeniowa z jakiej skorzystali klienci w większości pokrywa się z ich osobistymi preferencjami, z przekonaniem, iż warto z niej skorzystać. Wyraźnie zmniejsza się jednak potrzeba ubezpieczenia nieruchomości o 18,3%, a pojawia się nowa kategoria odpowiedzi. Stanowią ją klienci, którzy najchętniej nie skorzystaliby z żadnej oferty ubezpieczeniowej banku (1/4 badanych).

Tabela 27. Ubezpieczenia najbardziej potrzebne zdaniem klientów (N=120)

Kategorie odpowiedzi	Liczba odpowiedzi	% odp.	% badanych
Ubezpieczenie na wypadek utraty pracy	83	30,5	69,2
Ubezpieczenie nieruchomości	82	30,1	68,3
Ubezpieczenie na życie	69	25,4	57,5
Ubezpieczenie brakującego wkładu	30	11,1	25
Żadnego	8	2,9	6,7
Ogółem	272	10	-

* Tabela przedstawia odpowiedzi wielokrotnego wyboru, dlatego procenty nie sumują się do 100.

Za ubezpieczenia najbardziej potrzebne, w sytuacji zaciągania pożyczki hipotecznej, klienci uznają w równym stopniu ubezpieczenie na wypadek utraty pracy oraz ubezpieczenie nieruchomości (ponad 2/3). Ponad połowa ankietowanych wymienia ubezpieczenie na życie, a 1/5 ubezpieczenie brakującego wkładu. Tylko co 15. badany uznał, że nie warto korzystać z oferty ubezpieczeniowej.

Tabela 28. Ubezpieczenia najbardziej potrzebne zdaniem klientów: I wskazanie (N=120)

Kategorie odpowiedzi	Liczba wskazań	% badanych
Ubezpieczenie nieruchomości	51	42,5
Ubezpieczenie na życie	34	28,3
Ubezpieczenie na wypadek utraty pracy	16	13,3
Ubezpieczenie brakującego wkładu	6	5
Żadne	8	6,7
Odpowiedzi bez rangowania	5	4,2
Ogółem	120	100

Analizując gradację wybranych ubezpieczeń pod względem ich ważności na pierwszym miejscu klienci umieszczali ubezpieczenie nieruchomości (ponad 2/5), w dalszej kolejności ubezpieczenie na życie (ponad 1/4) i dopiero na trzecim miejscu ubezpieczenie na wypadek utraty pracy (co 7. badany). Zdaniem badanych ubezpieczenie na wypadek utraty pracy jest potrzebne ale nie najważniejsze przy zaciąganiu kredytu. Ustąpiło ono miejsca innym kategoriom.

Osobny blok pytań odnosił się do oceny sytuacji i procedur przygotowujących i finalizujących podpisanie umowy kredytowej z bankiem. Pytania dotyczyły sytuacji poszukiwania informacji o ofercie kredytów hipotecznych, rozmów z przedstawicielami banków, kompletowania wymaganych dokumentów oraz finalizowania umowy kredytowej. Zagadnienia te są istotne dla banku przez pryzmat realizacji następujących celów ekonomicznych:

- minimalizacja kwoty aktywów obciążonych ryzykiem,
- optymalizacja kosztów działań związanych z klientem,
- realizacja oczekiwanego poziomu dochodów,
- realizacja oczekiwanego poziomu kosztów,
- zmniejszenie wartości kredytów zagrożonych,
- minimalizacja ryzyka,

- poprawa nadzoru nad przepływem dokumentów,
- usprawnienie pracy *front office*,
- usprawnienie pracy *back office*,
- utrzymanie wysokiej jakości i efektywności procesów obsługi klienta,
- efektywny przepływ informacji,
- doskonalenie systemu zarządzania jakością,
- poprawa motywacji i zadowolenia pracowników.

W nawiązywaniu relacji bank – klient ważny jest dialog pomiędzy pracownikiem banku a klientem. Informacje przekazywane klientowi powinny być jasno i zrozumiale komunikowane.

W badaniu ankietowym „przebadano” klientów, którzy po pozytywnym przejściu pierwszego etapu, zaciągnęli w danym banku kredyt hipoteczny. Sprawdzono jakie zagadnienia były przedmiotem komunikacji z pracownikami banku oraz w jaki sposób przebiegała ta komunikacja i jaka była jakość otrzymanych informacji i na jakie ewentualne trudności natrafili klienci (tabela 29 – tabela 32)

Tabela 29. Informowanie potencjalnych klientów o warunkach udzielania kredytu (N=120)

Czy podczas pierwszej rozmowy w sprawie zdolności kredytowej został Pan poinformowany o wszystkich dokumentach potrzebnych do uzyskania kredytu?	Liczba wskazań	% badanych
Tak, o wszystkich	62	51,7
Raczej tak, o większości	46	38,3
Raczej nie	6	5
Z pewnością nie	3	2,5
Trudno powiedzieć	3	2,5
Ogółem	120	100

Ponad połowa ankietowanych osób zdecydowanie pozytywnie ocenia informowanie ich o wymogach stawianych przez bank przy udzielaniu kredytów hipotecznych. Umiarkowanie pozytywne oceny wyraziło niemal 2/5 badanych. Oceny respondentów są mało zróżnicowane. Rzetelna informacja udzielona klientom jest pochodną efektywnej realizacji celów banku takich jak:

- usprawnienie pracy *front office*,
- poprawa nadzoru nad przepływem dokumentów,
- utrzymanie wysokiej jakości i efektywności procesów obsługi klienta,
- efektywny przepływ informacji,
- doskonalenie systemu zarządzania jakością,
- poprawa motywacji i zadowolenia pracowników.

Tabela 30. Opinie badanych klientów o łatwości zebrania dokumentów

Czy zebranie wszystkich dokumentów do uzyskania kredytu było dla Pana/i?	Liczba wskazań	% badanych
Bardzo łatwe	27	22,5
Raczej łatwe	62	51,6
Raczej trudne	21	17,5
Bardzo trudne	5	4,2
Trudno powiedzieć	3	2,5
Brak odpowiedzi	2	1,7
Ogółem	120	100

Mniej niż 3/4 respondentów deklaruje, iż nie miała większych trudności z zebraniem wymaganych zaświadczeń, z czego ponad 1/5 badanych podkreśla, iż było to bardzo łatwe, a połowa ocenia te czynności jako łatwe. Natomiast ponad 1/5 klientów banku uznała ten proces za mniej lub bardziej uciążliwy. Jeżeli klienci w większości uznają kompletowanie dokumentów za raczej łatwe i bardzo łatwe, może to świadczyć to o tym, że otrzymali z banku rzetelną pomoc i informację w tym zakresie. Oznacza to także, że banki nie wymagały od klientów zbyt wielu, często zbędnych dokumentów. Poprawia to zadowolenie klientów, które jak już wspomniano wpływa na realizację wielu ekonomicznych celów działalności banku.

Tabela 31. Jak długo trwało zebranie dokumentów do uzyskania kredytu? (N=120)

Kategorie odpowiedzi	Liczba wskazań	% badanych
Bardzo krótko	21	17,5
Raczej krótko	64	53,3
Raczej długo	23	19,2
Bardzo długo	7	5,8
Trudno powiedzieć	3	2,5
Brak odpowiedzi	2	1,7
Ogółem	120	100

W odczuciu większości badanych (mniej niż 3/4) czas poświęcony na zebranie dokumentacji był krótki, zaś dla 1/5 klientów długi. Czas ten jest istotny zarówno dla banku, jak i klienta. Na jego długość mogą wpływać różne czynniki, m.in. ilość potrzebnych dokumentów. Jeżeli procedury bankowe pozwalają na ograniczenie dokumentów do niezbędnego minimum, klient jest zadowolony a czas ich kompletowania ulega skróceniu. Czas, który klienci muszą poświęcić na formalności związane z kredytem wpływa na ich zadowolenie.

Tabela 32. Ocena pomocy pracownika banku w kompletowaniu dokumentów (N=120)

Czy pracownik banku pomógł w zebraniu dokumentów do kredytu?	Liczba wskazań	% badanych
Zdecydowanie tak	26	21,7
Raczej tak	59	49,1
Raczej nie	21	17,5
Zdecydowanie nie	8	6,7
Trudno powiedzieć	5	4,2
Brak odpowiedzi	1	0,8
Ogółem	120	100

Zdaniem ponad 1/5 klientów pracownicy banku byli bardzo zaangażowani w proces kompletowania przez nich dokumentów, zaś połowa badanych zaznaczyła, iż przedstawiciele banku przynajmniej w jakimś stopniu okazali się pomocni na tym etapie uzyskiwania kredytu. Mniej niż 1/5 badanych nie doświadczyła pomocy ze strony przedstawicieli banków.

Zdecydowana większość klientów ma pozytywną opinię o wstępnym procesie udzielania kredytu hipotecznego jakim jest zebranie wymaganych zaświadczeń. Kategoria badanych oceniających ten etap jako trudny, długotrwały i bez udzielania im efektywnej pomocy ze strony pracowników banku liczy od 20 – 25%. Przekłada się to na opinię klientów o całości banku, która buduje wartość marki banku na rynku.

Z punktu widzenia klienta, pragnącego zaciągnąć kredyt hipoteczny, ważna jest umowa kredytowa, na podstawie której przebiega i kształtuje się dalsza relacja z bankiem. Dlatego też ważne jest dokładne jej przeczytanie oraz ewentualnie dopasowanie warunków do konkretnej sytuacji. Bank musi się wykazać również pewnego stopnia elastycznością, aby do każdego klienta móc podejść indywidualnie. Jeżeli zostanie to prawidłowo zrealizowane, zostanie

uzyskane nie tylko zadowolenie klienta, ale i zmniejszy się ryzyko związane z kredytem hipotecznym dla banku. Jeżeli produkt, jakim jest kredyt hipoteczny, zostanie odpowiednio dobrany do sytuacji klienta, zmniejszy się zagrożenie tym, że klient przestanie spłacać kredyt.

Na rynku kredytów hipotecznych nie ma już obecnie miejsca dla niezrozumiałych, zawyłych umów sporządzanych tylko w celu zabezpieczenia interesów banku. Zarówno klient jak i bank powinny traktować się jako równoprawne strony umowy kredytowej. Należy zauważyć, że dokładne zrozumienie przez klienta zapisów zawartych w umowie zabezpiecza również bank przed ewentualnym ryzykiem lub sytuacjami konfliktowymi. Poniżej zaprezentowano wyniki części ankiety dotyczącej umowy kredytowej – tabela 33.

Tabela 33. Czas przeznaczony na zapoznanie się z umową kredytową (N=120)

Czy czas przeznaczony na przeczytanie umowy był:	Liczba wskazań	% badanych
Zdecydowanie zbyt krótki	3	2,5
Raczej krótki	10	8,3
<i>Suma pośrednia</i>	13	10,8
Raczej wystarczający	45	37,5
Zdecydowanie wystarczający	54	45
<i>Suma pośrednia</i>	99	82,5
Trudno powiedzieć	8	6,7
Ogółem	120	100

Zdecydowana większość badanych (ponad 4/5) uznała, że czas przeznaczony na zapoznanie się z umową kredytową był wystarczający, sporadycznie pojawiały się odpowiedzi, iż był on zbyt krótki (10,8%). Zbyt krótki czas na zapoznanie się z umową może skutkować późniejszym zagrożeniem spłaty kredytu, a tym samym wpływać na realizację wielu celów ekonomicznych banku takich jak realizacja oczekiwanego poziomu dochodów.

Tabela 34. Ocena czytelności umowy kredytowej (N=120)

Czy w umowie były określenia niezrozumiałe dla Pana/i?	Liczba wskazań	% badanych
Tak	66	55
Nie	39	32,5
Trudno powiedzieć	14	11,7
Brak odpowiedzi	1	0,8
Ogółem	120	100

Ponad połowa klientów przyznała, iż umowa kredytowa zawierała terminy niezrozumiałe dla nich, natomiast mniej niż 1/3 deklarowała, iż wszystkie terminy były dla nich jasne i czytelne. Co 8 – 9. respondent miał trudności z udzieleniem jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie.

W odniesieniu do różnych banków PKO BP SA i Pekao SA, których klienci byli najliczniej reprezentowani w grupie badanej (tabela 6), uzyskano wyniki dotyczące oceny umowy kredytowej zawarte w poniższej tabeli (tabela 35).

Tabela 35. Ocena czytelności umowy kredytowej a bank, w którym była podpisywana (N=120)

Bank	Czy w umowie były określenia niezrozumiałe dla Pana/i?								
	Tak		Nie		Trudno powiedzieć		Brak odpowiedzi		Ogółem
	Lb. odp.	% z N w wierszu	Lb. odp.	% z N w wierszu	Lb. odp.	% z N w wierszu	Lb. odp.	% z N w wierszu	Lb. odp.
Pekao SA	20	62,5	9	28,1	3	9,4	0	0	32
PKO BP SA	22	61,1	9	25	5	13,9	0	0	36
Inny bank	24	46,2	21	40,4	6	11,5	1	1,9	52
Ogółem	66	55	39	32,5	14	11,7	1	0,8	120

Respondenci oceniali czytelność podpisywanej przez siebie umowy kredytowej. Bardzo zbieżne były oceny klientów Pekao SA i PKO BP SA. Ponad 2/5 deklarowało występowanie w umowie określeń, terminów, których nie rozumieli. Natomiast dla 1/4 klientów PKO BP SA i ponad 1/4 Pekao SA umowa była w pełni zrozumiała. Klienci pozostałych banków nieco rzadziej

deklarowali nieczytelność umowy (mniej niż połowa), a niewiele ponad 2/5 oceniło umowę jako bardzo zrozumiałą. Klienci banków PKO nieco częściej twierdzili, iż w umowie kredytowej były określenia, których nie rozumieli. Różnica w odpowiedziach pomiędzy nimi a klientami innych banków wynosi 15,6 punktów procentowych (tabela 36).

Tabela 36. Deklaracje zapoznania się z umową kredytową (N=120)

Czy przeczytał/a Pan/i umowę kredytową przed jej podpisaniem?	Liczba wskazań	% badanych
Całą, w większości	82	68,3
Przejrzałem/lam ogólnie, przeczytałem/lam fragmenty	25	20,8
Przejrzałem/lam pobieżnie	12	10
W ogóle nie czytałem/lam	1	0,8
Ogółem	120	100

Większość kredytobiorców (ponad 2/3) deklaruje, iż przeczytała przynajmniej w większej części umowę z bankiem, co 5. klient zapoznał się częściowo z treścią umowy, zaś co 10. przejrzał ją pobieżnie. Zapoznanie się z umową kredytową jest istotne dla banku, gdyż wiąże się z późniejszym wywiązywaniem się klienta z tej umowy.

Jeżeli klienci przeszli całą procedurę badania zdolności kredytowej, następowało podpisanie umowy. Na tym etapie klienci mają już wyrobione zdanie o banku. Czasem zdarza się, że proces wstępny nie przebiegał po ich myśli i przy podpisywaniu umowy mają oni jakieś wątpliwości. Niewielka część wśród badanych klientów znalazła się w takiej właśnie sytuacji (tabela 37).

Tabela 37. Przekonanie klientów o wybraniu najlepszego banku

Czy podpisując umowę kredytową był Pan pewny, że wybrał najlepszy bank?	Liczba wskazań	% badanych
Byłem bardzo pewny	28	23,3
Byłem raczej pewny	58	48,3
Miałem niewielkie wątpliwości	23	19,2
Miałem duże wątpliwości	2	1,7
Trudno powiedzieć	8	6,7
Brak odpowiedzi	1	0,8
Ogółem	120	100

Mniej niż 1/4 klientów, w momencie podpisywania umowy, była całkowicie przekonana, iż wybrała najlepszą ofertę kredytu hipotecznego na rynku. Nieco mniej niż połowa badanych uważała, iż podpisuje umowę z najlepszym bankiem, zaś mniej niż 1/5 miała niewielkie wątpliwości co do trafności swojego wyboru. Przekonanie klientów, iż wybrali najlepszy bank koresponduje z sytuacją podpisywania umowy kredytowej, a konkretnie z możliwością negocjowania warunków tej umowy (tabela 38).

Tabela 38. Negocjowanie warunków umowy kredytowej (N=120)

Czy negocjował/a Pan/i warunki umowy kredytowej?	Liczba wskazań	% badanych
Tak i została wprowadzona zmiana	20	16,7
Tak, ale nic nie zostało zmienione w umowie	14	11,7
Nie negocjowałem/łam, nie było takiej potrzeby	54	45
Nie, nie wiedziałem/łam, że możemy negocjować	29	24,2
Inna odpowiedź	3	2,4
Ogółem	120	100

Mniej niż połowa badanych stwierdza, iż nie negocjowała warunków umowy gdyż było to zbyteczne. Wskazuje to pośrednio na ogólne zadowolenie z warunków jakie zaproponował im bank. Inną kategorię stanowią klienci, którzy nie wiedzieli, iż mogą negocjować warunki umowy (mniej niż 1/4). Tylko co 6. klient skutecznie negocjował warunki umowy, zaś co 8 – 9 podejmował takie próby bez rezultatu. Zmiany jakie udało się wprowadzić osobom negocjującym dotyczyły najczęściej obniżenia marży banku, obniżenia prowizji oraz zmiany harmonogramu spłaty kredytu. Wprowadzone w umowie zmiany wpływają na późniejszą realizację tej umowy przez klienta. Tym samym na realizację celów banku takich jak:

- utrzymanie pożądanej wartości współczynnika wypłacalności,
- zmniejszenie wartości kredytów zagrożonych,
- utrzymanie dużej grupy zyskownych klientów,
- minimalizacja kwoty aktywów obciążonych ryzykiem.

W odniesieniu do różnych banków PKO BP SA i Pekao SA, których klienci byli najliczniej reprezentowani w grupie badanej, uzyskano wyniki dotyczące negocjowania przez klientów umowy kredytowej (tabela 39).

Tabela 39. Negocjowanie umowy kredytowej a bank (N=120)

Czy negocjował Pan warunki umowy?	Pekao SA		PKO BP SA		Inny bank		Ogółem	
	Lb. odp.	% z N w kolumnie	Lb. odp.	% z N w kolumnie	Lb. odp.	% z N w kolumnie	Lb. odp.	% z N w kolumnie
Tak	13	40,6	11	30,6	10	19,2	34	28,3
Nie	19	59,4	25	69,4	39	75	83	69,2
Inna odpowiedź	0	0	0	0	3	5,8	3	2,5
Ogółem	32	100	36	100	52	100	120	100

Nieco ponad 2/5 klientów banku Pekao SA podjęło próbę zmiany warunków umowy kredytowej, zaś mniej niż 3/5 – nie. Zmiany w umowie próbował wprowadzić podobny odsetek klientów PKO BP SA (mniej niż 1/3), ale większość z nich nie (ponad 2/3). Najrzadziej warunki oferty kredytowej negocjowali klienci innych banków (mniej niż 1/5), 3/4 z nich akceptowało umowę bez zmian.

Klienci zaciągający kredyty hipoteczne są zazwyczaj dobrze poinformowani o zasadach wyliczania zdolności kredytowej. Czasem pracownicy banku doradzają w jaki sposób można ją zwiększyć, tak aby uzyskać odpowiednią wielkość kredytu (tabela 40). Z punktu widzenia filozofii CRM jest to działanie jak najbardziej pożądane, o ile proponowany sposób jest uczciwy i zgodny z prawem. Dzięki temu zaufanie klienta do banku rośnie, a relacja zwiększa swoją intensywność. Klient nie czuje się anonimowy, czuje wsparcie ze strony instytucji kredytującej.

Tabela 40. Czy pracownik banku doradzał Panu/i jak zwiększyć swoją zdolność kredytową? (N=120)

Kategorie odpowiedzi	Liczba wskazań	% badanych
Tak	17	14,2
Nie	96	80
Inna odpowiedź	1	0,8
Trudno powiedzieć	5	4,2
Brak odpowiedzi	1	0,8
Ogółem	120	100

Zdecydowana większość badanych (4/5) stwierdziła, iż pracownik banku na wstępnym etapie starania się o kredyt, nie doradzał im jakie są możliwości zwiększenia zdolności kredytowej. Tylko co 7. badany otrzymał wskazówki od pracownika banku jak poprawić zdolność kredytową.

Najczęściej przedstawiciele banku doradzali: zlikwidowanie karty kredytowej, dopisanie współkredytobiorcy, dołączenie umów cywilno – prawnych, wliczenie wynagrodzenia za nadgodziny. Czasem zdarza się, że pracownicy banku jako jedyny swój cel traktują udzielenie jak największej liczby kredytów hipotecznych za wszelką cenę. Zdarzają się sytuacje, kiedy doradzają klientom, jak zwiększyć zdolność kredytową w sposób nieuczciwy, np. nie podając pełnej liczby posiadanych dzieci (tabela 41). Takie działania godzą w obraz banku jako instytucji zaufania publicznego oraz mogą prowadzić do niekontrolowanego wzrostu ryzyka kredytowego.

Tabela 41. Sposoby zwiększenia zdolności kredytowej deklarowane przez badanych (N=120)

Kategorie odpowiedzi	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi	% badanych
Zlikwidowanie karty kredytowej na czas wyliczania zdolności kredytowej	26	19	21,8
Zwiększenie wysokości dochodów tylko na „papierze”	23	16,8	19,3
Utajenie liczby posiadanych dzieci	12	8,8	10,1
Inna odpowiedź	6	4,3	5
Nie zna żadnych	70	51,1	58,8
Ogółem	137	100	-

*Tabela przedstawia odpowiedzi wielokrotnego wyboru dlatego procenty nie sumują się do 100.

Mniej niż połowa badanych wymieniła co najmniej jedną możliwość zwiększającą zdolność kredytową o jakiej usłyszała od pracownika banku. Najczęściej badani wymieniali zlikwidowanie karty kredytowej na pewien czas (ponad 1/5) oraz fikcyjne zwiększenie swoich dochodów (mniej niż 1/5). Co 10. badany wymienił zatajenie liczby posiadanych dzieci. Ponad połowa respondentów nie zna żadnego „sposobu” zwiększenia zdolności kredytowej.

Dla każdego klienta zaciągającego kredyt hipoteczny bardzo ważnym czynnikiem przy procesie kredytowania jest presja czasu, która wynika np.

z wysokiej dynamiki rynku nieruchomości. Dlatego też bardzo ważne jest, jak długo bank każe klientowi czekać na decyzję o przyznaniu kredytu (tabela 42). Przy zaawansowanych technologiach IT oraz możliwości dynamicznego przesyłu danych w czasie rzeczywistym, czas podejmowania decyzji o przyznaniu kredytu powinien ulec skróceniu.

Tabela 42. Czas oczekiwania na decyzję o przyznaniu kredytu (N=120)

Kategorie odpowiedzi	Liczba wskazań	% badanych
1 – 3 dni	5	4,2
4 – 7 dni	29	24,2
ponad 7 dni	33	27,5
ponad 14 dni	38	31,7
Inna odpowiedź	1	0,8
Trudno powiedzieć	14	11,6
Ogółem	120	100

Średni czas oczekiwania na decyzję z banku o przyznaniu kredytu wynosi 7 dni. Mniej niż 1/3 respondentów czekała na taką decyzję ponad 2 tygodnie, natomiast ponad połowa nie dłużej niż 14 dni. Co 8 – 9 badany nie pamiętał jak długo czekał na taką decyzję.

Czas oczekiwania na decyzję kredytową dla jednych klientów mógł być krótki, dla innych długi (tabela 43). Wszystko zależy od ich subiektywnego odczucia oraz sytuacji w jakiej się znaleźli. Według koncepcji CRM, subiektywne odczucia klientów także powinny stanowić przedmiot zainteresowania, gdyż mogą wskazywać na możliwe przyszłe zachowania.

Tabela 43. Subiektywne poczucie długości oczekiwania na decyzję o przyznaniu kredytu (N=120)

Jaki był według Pana/i czas oczekiwania na przyznanie kredytu?	Liczba wskazań	% badanych
Bardzo krótki	25	20,8
Raczej krótki	48	40
Raczej długi	28	23,3
Bardzo długi	13	10,8
Trudno powiedzieć	5	4,2
Brak odpowiedzi	1	0,9
Ogółem	120	100

Zdaniem 1/5 klientów bank sprawnie, w bardzo krótkim czasie wydał decyzję przyznającą kredyt, dla 2/5 badanych czas oczekiwania na decyzję był stosunkowo krótki. W odczuciu ponad 1/3 badanych czas oczekiwania na decyzję był długi. Dla większości klientów (niemal 2/3), bank w stosunkowo krótkim czasie wydał decyzje o przyznaniu kredytu. Szybkość podejmowania decyzji przez instytucje bankowe odpowiada oczekiwaniom większości klientów.

To ile razy klient musiał przyjść do banku w celu otrzymania decyzji kredytowej oraz uzyskania kredytu, jest istotne w kontekście wpływu koncepcji CRM na realizację ekonomicznych celów banku. Najdroższa jest obsługa klienta, który przychodzi do placówki banku. Częste i niekoniernie potrzebne wizyty, podczas procesu udzielania kredytu hipotecznego, mogą zwiększyć koszt obsługi klienta. Liczbę wizyt klienta w banku należy więc doprowadzić do niezbędnego minimum (tabela 44).

Tabela 44. Liczba wizyt klienta w banku w procesie przyznawania kredytu (N=120)

Kategorie odpowiedzi	Liczba wskazań	% badanych
Od 2 – 4 razy	63	52,5
5 – 7 razy	28	23,3
Ponad 7 razy	16	13,3
Inna odpowiedź	4	3,3
Trudno powiedzieć	9	7,6
Ogółem	120	100

Ponad połowa badanych klientów szacuje, iż starając się o kredyt średnio odwiedziła bank od 2 do 4 razy. Cały proces przyznawania kredytu dla ponad 1/5 badanych wymagał od 5 do 7 wizyt w banku, a dla co 7 – 8 respondentów ponad 7 wizyt.

Częstotliwość wizyt klienta w banku (tabela 31) świadczy nie tylko o generowaniu przez te wizyty kosztów. Na zagadnienie można spojrzeć również z drugiej strony: jeżeli już klient przychodzi do banku jest to doskonała okazja do zainicjowania więzi bank – klient. Z tego powodu placówki banku powinny prezentować się przyjaźnie dla klienta, zachęcać go swoją dostępnością oraz uprzejmością personelu.

Z procedurą udzielania kredytu hipotecznego, której dotyczy część pytań zadanych podczas badania związane są następujące cele działalności banku:

- minimalizacja kwoty aktywów obciążonych ryzykiem,
- zwiększenie zysku na *spreadzie*,
- optymalizacja kosztów działań związanych z klientem,

- realizacja oczekiwanego poziomu dochodów,
- realizacja oczekiwanego poziomu kosztów,
- zmniejszenie wartości kredytów zagrożonych,
- utrzymanie korzystnej wielkości wskaźnika LtV (*Loan to Value*),
- zadowolenie klienta z bieżącej obsługi w banku,
- klarowny podział klientów na grupy docelowe,
- minimalizacja ryzyka,
- utrzymanie wysokiej jakości i efektywności procesów obsługi klienta,
- efektywny przepływ informacji,
- poprawa motywacji i zadowolenia pracowników.

Ze względu na opinię klientów o placówkach bankowych ważne jest, czy bank ma dogodnie dla klientów godziny otwarcia, czy pracownicy są uprzejmi, kompetentni, otwarci. Poniżej zaprezentowano wyniki badania ankietowego dotyczące tej tematyki. – tabela 45 – tabela 51.

Tabela 45. Częstotliwość wizyt w banku (N=120)

Jak często jest Pan/i teraz osobiście w banku, w którym ma kredyt?	Liczba wskazań	% badanych
3 – 4 razy w miesiącu	5	4,2
Co najmniej raz w miesiącu	19	15,8
Co najmniej raz na 3 miesiące	33	27,5
Nie częściej niż raz na pół roku	27	22,5
W ogóle	27	22,5
Trudno powiedzieć	9	7,5
Ogółem	120	100

Obecnie mniej niż połowa badanych (47,5%) przynajmniej raz na kwartał jest osobiście w banku, a ponad 1/5 rzadziej. Również ponad 1/5 klientów w ogóle nie bywa w banku, w którym spłaca kredyt hipoteczny. Spośród klientów, którzy odwiedzają bank osobiście ponad 3/5 rzadko czeka w kolejce (63,4%), zaś niemal co 11. badany jest zawsze obsługiwany na bieżąco. Mniej niż 1/4 respondentów (24,7%) deklaruje, iż będąc osobiście w banku musi czekać w kolejce. Oczekiwanie w kolejkach w placówce banku jest związane z realizacją przez bank kilku celów:

- zadowolenia klienta z bieżącej obsługi w banku,
- usprawnienia pracy *front office*,
- utrzymania wysokiej jakości i efektywności procesów obsługi klienta.

Oczywiście realizacja tych celów przebiega w sposób pożądany, jeżeli czas oczekiwania w kolejkach jest minimalny.

Tabela 46. Jak często klienci banków czekają w kolejkach? (N=93*)

Kategorie odpowiedzi	Liczba wskazań	% badanych
Bardzo często	5	5,4
Raczej często	18	19,4
Suma pośrednia	23	24,7
Raczej rzadko	30	32,3
Bardzo rzadko	29	31,2
Suma pośrednia	59	63,4
W ogóle	11	11,8
Ogółem	93	100

* 27 ankietowanych nie bywa w placówce banku

W odniesieniu do różnych banków PKO BP SA i Pekao SA, których klienci byli najliczniej reprezentowani w grupie badanej, uzyskano wyniki dotyczące oczekiwania na obsłużenie w kolejce (tabela 47).

Tabela 47. Deklaracje czekania w kolejkach a bank (N=120)

Kategorie odp.	Pekao SA		PKO BP SA		Inny bank		Ogółem	
	Lb. odp.	% z N w kolumnie	Lb. odp.	% z N w kolumnie	Lb. odp.	% z N w kolumnie	Lb. odp.	% z N w kolumnie
Czeka w kolejce	5	15,6	12	33,3	6	11,5	23	19,2
Rzadko czeka w kolejce	19	59,4	12	33,3	28	53,8	59	49,2
Suma pośrednia	24	75	24	66,7	34	65,4	82	68,3
Nigdy nie czeka	2	6,3	5	13,9	4	7,7	11	9,2
Nie dotyczy	6	18,8	7	19,4	14	26,9	27	22,5
Ogółem	32	100	36	100	52	100	120	100

Najczęściej, spośród badanych, w kolejkach czekają klienci banku Pekao SA (3/4). Nieco rzadziej czekają w kolejkach klienci banku PKO BP SA (ponad 2/3), ale zdaniem połowy z nich, czekają oni stosunkowo często. Najrzadziej w kolejkach czekają klienci pozostałych banków (nieco mniej niż 2/3), spośród których ponad połowa czeka rzadko. Badani mają porównywalne oceny co do czasu przeznaczanego na załatwienie sprawy w banku. Wyróżniają się

odpowiedzi klientów PKO BP SA, spośród których aż połowa deklaruje, iż czeka w kolejkach mniej lub bardziej regularnie.

W kontekście rozpowszechniania pozytywnej wiedzy o banku na rynku, bardzo ważne jest jak oceniają dostępność banku klienci. Ukazuje to tabela 48.

Tabela 48. Ocena dostępności banków (N=93*)

Czy godziny otwarcia banku są dla Pana/i?	Liczba wskazań	% badanych
Bardzo dogodne	23	24,7
Raczej wygodne	48	51,6
Suma pośrednia	71	76,3
Raczej niedogodne	16	17,2
Bardzo niedogodne	5	5,4
Suma pośrednia	21	22,6
Trudno powiedzieć	1	1,1
Ogółem	93	100

* 27 ankietowanych nie bywa w placówce banku

Ponad 3/4 klientów utrzymujących osobisty kontakt z bankiem (76,3%), określa godziny otwarcia banku jako odpowiednie dla nich, natomiast ponad 1/5 badanych jest przeciwnego zdania. Godziny otwarcia banków są istotne dla klientów preferujących bezpośredni kontakt z bankiem. Przy zaciąganiu kredytu hipotecznego jest on raczej nieodzowny, zwłaszcza w pierwszej fazie kredytowania. W kontaktach bezpośrednich z bankiem można zauważyć realizację następujących celów banku:

- poprawa motywacji i zadowolenia pracowników,
- utrzymanie wysokiej jakości i efektywności procesów obsługi klienta,
- poprawa nadzoru nad przepływem dokumentów,
- usprawnienie pracy *front office*,
- optymalizacja kosztów działań związanych z klientem.

Tabela 49. Czy klienci znają „z widzenia” pracowników banku? (N=120)

Czy na ogół jest Pan/i obsługiwany/a w banku przez osobę, którą zna z nazwiska, z widzenia:	Liczba wskazań	% badanych
Tak	46	38,3
Nie	40	33,3
Nie dotyczy	27	22,5
Trudno powiedzieć	7	5,9
Ogółem	120	100

Niemal 2/5 badanych zna przynajmniej z widzenia pracownika banku, który go obsługuje. Dla tej kategorii klientów kontakt z bankiem nie jest zupełnie anonimowy. Ta okoliczność może sprzyjać większej identyfikacji klienta z bankiem i ułatwiać wzajemne kontakty. Natomiast dla 1/3 respondentów pracownicy banku są anonimowi.

Tabela 50. Ocena kompetencji zawodowych pracowników banku (N=120)

Kategorie odpowiedzi	Liczba wskazań	% badanych
Bardzo kompetentni	27	22,5
Raczej kompetentni	79	65,8
Mało kompetentni	13	10,8
Bardzo niekompetentni	1	0,9
Ogółem	120	100

Badani klienci w zdecydowanej większości (88,3%) pozytywnie oceniają kompetencje zawodowe pracowników banku. Ponad 1/5 jest przekonana o ich bardzo wysokich kompetencjach. Tylko co 8 – 9. badany negatywnie ocenia przygotowanie zawodowe przedstawicieli banku. Pracownicy banku są kompetentni, gdy efektywnie realizowane są następujące cele banku:

- doskonalenie systemu zarządzania jakością,
- poszerzenie wiedzy o trendach panujących na rynku,
- utrzymanie wysokiej jakości i efektywności procesów obsługi klienta,
- poprawa motywacji i zadowolenia pracowników.

Tabela 51. Ocena kompetencji społecznych pracowników banku (N=120)

Kategorie odpowiedzi	Liczba wskazań	% badanych
Bardzo uprzejmi	29	24,2
Raczej uprzejmi	82	68,3
Raczej nieuprzejmi	8	6,7
Bardzo nieuprzejmi	1	0,8
Ogółem	120	100

Klienci bardzo pozytywnie oceniają kompetencje interpersonalne przedstawicieli banku. Niemal wszyscy badani określili ich jako uprzejmym, życzliwych, z czego niemal 1/4 jako wyjątkowo życzliwych. Zdaniem większości badanych, pracownicy banku potrafią nawiązać pozytywne kontakty z klientami.

Przy zbudowaniu odpowiedniej więzi z klientem pojawia się zjawisko tzw. powiększania „rodziny klientów” poprzez polecanie banku innym potencjalnym klientom (tabela 52 i 53). Jest to zjawisko bardzo korzystne z punktu widzenia instytucji kredytującej i realizacji celu banku jakim jest zdobycie nowych klientów i utrzymanie grupy rentownych klientów. Powiększanie się „rodziny klientów” powinno być monitorowane i umiejętnie inicjowane przez pracowników banku. Wśród klientów poddanych badaniu wielu wspomniało o tym, że polecili swój bank rodzinie i znajomym.

Tabela 52. Rekomendowanie banku przez klientów (N=120)

Czy polecił Pan usługi swojego banku w zakresie kredytu hipotecznego komuś z rodziny, znajomych?	Liczba wskazań	% badanych
Tak	39	32,5
Nie	59	49,2
Trudno powiedzieć	22	18,3
Ogółem	120	100

Mniej niż 1/3 badanych poleciła swój bank co najmniej jednej osobie. Jest to dowodem na to, iż bank zaspokaja oczekiwania tych klientów i w ich ocenie jest wart polecenia. Z kolei niemal połowa badanych nie rekomenduje swojego banku innym, zaś mniej niż 1/5 miała trudności z odpowiedzią na to pytanie.

Tabela 53. Ilu osobom klienci polecili swój bank? (N=40)

Kategorie odpowiedzi	Liczba wskazań	% badanych
1– 3 osobom	21	52,5
Więcej niż 3 osobom	7	17,5
Trudno powiedzieć	1	2,5
Brak odpowiedzi	11	27,5
Ogółem	40	100

Jeżeli klienci chcą, powinni mieć możliwość korzystania z czytelnej strony internetowej do kontaktów z bankiem (tabela 54 i tabela 55). Może to być narzędzie oszczędności zarówno dla banku jak i samego klienta. Strona

internetowa banku powinna spełniać oczekiwania klienta co do funkcjonalności oraz czytelności. Dzięki systematycznemu śledzeniu ruchów klienta na stronie WWW banku, można określić jego preferencje, aktualną sytuację oraz skonstruować precyzyjne modele predykcji jego zachowań, chociażby w oparciu o analizę data mining.

Tabela 54. Korzystanie ze strony internetowej banku (N=120)

Czy korzysta Pan/i ze strony internetowej banku?	Liczba wskazań	% badanych
Tak	85	70,8
Nie	35	29,2
Ogółem	120	100

Ponad 2/3 badanych zna i korzysta ze strony internetowej banku. W mniejszości są klienci nie korzystający z tego środka komunikacji (mniej niż 1/3). Strona internetowa banku służy jako narzędzie do komunikacji z klientami. W wielu przypadkach zastępuje placówki naziemne. Jej efektywność i używanie przez klientów jest istotne dla banku przez pryzmat realizacji wielu celów takich jak:

- optymalizacja kosztów działań związanych z klientem,
- poprawa poziomu i struktury obrotów bieżących,
- realizacja oczekiwanego poziomu dochodów,
- realizacja oczekiwanego poziomu kosztów,
- zdobycie nowych klientów,
- zadowolenie klienta z bieżącej obsługi w banku,
- usprawnienie pracy *back office*,
- poszerzenie wiedzy o trendach panujących na rynku,
- podtrzymywanie wartości marki na wysokim poziomie, bądź jego podwyższenie,
- utrzymanie wysokiej jakości i efektywności procesów obsługi klienta,
- efektywny przepływ informacji.

Niemal wszyscy klienci korzystający ze strony internetowej swojego banku oceniają ją pozytywnie, jako czytelną i zrozumiałą dla nich.

Tabela 55. Ocena czytelności strony internetowej banku (N=120)

Czy według Pana/i strona internetowa banku jest czytelna?	Liczba wskazań	% badanych
Zdecydowanie tak	38	31,7
Raczej tak	44	36,7
Raczej nie	2	1,7
Zdecydowanie nie	1	0,8
Nie dotyczy	35	29,1
Ogółem	120	100

Według filozofii CRM kontakt klient – przedsiębiorstwo powinien przebiegać z otwarciem wszelkich kanałów dla klienta tak, aby każdy mógł wybrać dogodny dla siebie kanał komunikowania się. Współczesne technologie pozwalają na powiększenie puli tych kanałów o sms-y, pocztę internetową itp. Niniejsze badanie wskazuje, z których kanałów klienci korzystają najczęściej i najchętniej. Redukcja liczby kanałów dostępu może przynieść pewne oszczędności bankowi, ale należy przeprowadzić ją rozważnie biorąc pod uwagę opinię klientów (tabele 56 – 59).

Tabela 56. Najczęstsze formy utrzymywania kontaktu klienta z bankiem (N=120)

Kategorie odpowiedzi	Odpowiedzi	% odpowiedzi	% badanych
Osobiście	88	37,4	73,3
Przez telefon	85	36,2	70,8
Mailem	32	13,6	26,7
Przez Internet – wysyłając zapytania ze strony internetowej banku	19	8,1	15,8
Smssem	3	1,3	2,5
Inna odpowiedź	1	0,4	0,8
Nie kontaktuję się	7	3	5,8
Ogółem	235	100	-

*Tabela przedstawia odpowiedzi wielokrotnego wyboru dlatego procenty nie sumują się do 100.

Badani klienci kontaktują się z bankiem najczęściej osobiście (mniej niż 3/4) oraz telefonicznie (ponad 2/3). Rzadziej ma miejsce kontakt za pośrednictwem poczty elektronicznej (ponad 1/4). Nową formą kontaktu z bankiem są zapytania klientów kierowane bezpośrednio ze strony internetowej danej instytucji

(częściej niż co 6. badany). Tylko 7 badanych w ogóle nie kontaktuje się ze swoim kredytodawcą.

Tabela 57. Najczęstsze formy utrzymywania przez bank kontaktu z klientem (N=120)

Kategorie odpowiedzi	Odpowiedzi	% odpowiedzi	% badanych
Przez telefon	90	41,9	75
Pocztą	86	40	71,7
Mailem	32	14,9	26,7
Smssem	2	0,9	1,7
Inna odpowiedź	1	0,5	0,8
Nie kontaktuje się	3	1,4	2,5
Brak odpowiedzi	1	0,5	0,8
Ogółem	215	100	-

*Tabela przedstawia odpowiedzi wielokrotnego wyboru dlatego procenty nie sumują się do 100.

Zdaniem badanych instytucje bankowe najczęściej kontaktują się z nimi telefonicznie (3/4), listownie (mniej niż 3/4) oraz przez pocztę elektroniczną (ponad 1/4). We wzajemnych kontaktach właściwie nie wykorzystuje się krótkich wiadomości tekstowych (sms).

Tabela 58. Formy przypominania klientom przez bank o terminowości spłaty kredytu (N=120)

Kategorie odpowiedzi	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi	% badanych
Pocztą	86	46,7	71,7
Przez telefon	38	20,7	31,7
Mailem	25	13,6	20,8
Smssem	7	3,8	5,8
Inna odpowiedź	3	1,6	2,5
W ogóle nie przypomina	24	13	20
Brak odpowiedzi	1	0,5	0,8
Ogółem	184	100	-

*Tabela przedstawia odpowiedzi wielokrotnego wyboru dlatego procenty nie sumują się do 100.

Mniej niż 3/4 badanych jest informowana o spłacie rat pocztą, znacznie rzadziej telefonicznie (mniej niż 1/3), zaś ponad 1/5 pocztą elektroniczną. 1/5 badanych jednoznacznie odpowiedziała, iż bank w ogóle nie przypomina im o ratach. Formy kontaktu banku z klientem pokrywają się z tymi, jakie są wykorzystywane przy kontrolowaniu terminowości spłacania rat.

Tabela 59. Preferowane przez klientów formy przypominania o ratach (N=120)

Kategorie odpowiedzi	Odpowiedzi	% odpowiedzi	% badanych
Pocztą	72	31,9	60
Mailem	53	23,5	44,2
Przez telefon	46	20,4	38,3
Smssem	38	16,8	31,7
Inna odpowiedź	2	0,9	1,7
Trudno powiedzieć	12	5,3	10
Brak odpowiedzi	3	1,3	2,5
Ogółem	226	100	-

*Tabela przedstawia odpowiedzi wielokrotnego wyboru dlatego procenty nie sumują się do 100.

Formy przypominania klientom przez bank o terminowości spłacania kredytu są zbieżne z ich preferencjami. Najwięcej badanych (3/5) wybiera listowne przypominanie o ratach, ponad 2/5 pocztą elektroniczną, a mniej niż 1/5 telefonicznie. Bardzo wyraźnie zaznaczyła się nowa forma kontaktu – krótkie wiadomości tekstowe. Mniej niż 1/3 badanych uznała sms-y za prosty i wygodny sposób przypominania o terminowym spłacaniu kredytu. Gradacja różnych form wzajemnych kontaktów pomiędzy bankiem a klientem pokrywa się z częstotliwością ich wyboru.

Mając dane klientów, którzy zaciągnęli kredyty hipoteczne, należy je umiejętnie wykorzystać. Mogą one posłużyć m.in. do wysyłania klientom ofert nowych produktów lub usług oraz do składania im życzeń np. z okazji świąt, w celu wzmocnienia relacji. Są to działania kosztochłonne. Należy więc sprawdzić, czy takie działania są przez klientów mile widziane i potrzebne, aby uzasadnić wydatki poniesione przez bank. Poniższe tabele ukazują wyniki badania ankietowego na ten temat (tabele 60 – 64).

Tabela 60. Informowanie klientów o produktach bankowych (N=120)

Czy bank przysłał Panu/i swoje nowe oferty, informacje o promocjach?	Liczba wskazań	% badanych
Tak, regularnie	45	37,5
Tak, czasami	50	41,7
Nie	22	18,3
Trudno powiedzieć	2	1,7
Brak odpowiedzi	1	0,8
Ogółem	120	100

Ponad 3/4 klientów mniej lub bardziej regularnie otrzymuje informacje o ofertach i promocjach z banku, z czego ponad 1/3 regularnie. Mniej niż 1/5 badanych nie otrzymuje z banku materiałów informacyjnych. Informowanie klientów o produktach bankowych jest częścią informacji marketingowej, która wspomaga realizację pożądanego przez bank poziomu obrotów bieżących. W długim okresie wpływa to na osiągnięcie zysku.

Tabela 61. Składanie klientom przez bank życzeń okolicznościowych (N=120)

Czy bank przysłał Panu/i życzenia świąteczne, urodzinowe, imieninowe?	Liczba wskazań	% badanych
Tak	36	30
Nie	82	68,3
Trudno powiedzieć	2	1,7
Ogółem	120	100

Mniej niż 1/3 klientów otrzymuje od banku życzenia okolicznościowe, natomiast ponad 2/3 nie. Życzenia okolicznościowe od banku sprzyjają budowaniu więzi z klientem. To z kolei pozwala na zwiększenie zadowolenienia klienta z usług banku oraz z samej instytucji.

Tabela 62. Przysyłanie życzeń okolicznościowych a bank, w którym jest spłacany kredyt hipoteczny (N=120)

Czy bank przysyła Panu/i życzenia świąteczne, urodzinowe, imieninowe?							
Bank	Tak		Nie		Trudno powiedzieć		Ogółem
	Lb. odp.	% z N w wierszu	Lb. odp.	% z N w wierszu	Lb. odp.	% z N w wierszu	
Pekao SA	8	25	24	75	0	0	32
PKO BP SA	10	27,8	26	72,2	0	0	36
<i>Suma pośrednia</i>	<i>18</i>	<i>26,5</i>	<i>50</i>	<i>73,5</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>68</i>
Inny bank	18	34,6	32	61,5	2	3,8	52
Ogółem	36	30	82	68,3	2	1,7	120

Porównywalny odsetek klientów Pekao SA i PKO BP SA deklaruje, iż bank składa im życzenia okolicznościowe (odpowiednio 8:10). Na podobnym poziomie kształtują się również zaprzeczające odpowiedzi tych klientów (odpowiednio 24:26). Nieco częściej życzenia otrzymują klienci pozostałych banków (ponad 1/3). Odpowiedzi negatywne tej kategorii respondentów pojawiają się rzadziej, niż u klientów PKO, o co najmniej 10 punktów procentowych. Różnice w odpowiedziach nie są duże, wskazują jednak na pewną tendencję częstszego kontaktowania się banków z klientem w formie życzeń okolicznościowych (na korzyść kategorii „inne banki”).

Tabela 63. Formy przesyłania klientom życzeń okolicznościowych (N=36)

Kategorie odpowiedzi	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi	% badanych
Mailem	16	42,1	44,4
Pocztą	21	55,3	58,3
Smsem	1	2,6	2,8
Ogółem	38	100	-

*Tabela przedstawia odpowiedzi wielokrotnego wyboru dlatego procenty nie sumują się do 100.

Życzenia okolicznościowe są najczęściej wysyłane pocztą (21 badanych) oraz mailem (16 badanych). Dla banku wiąże się to z dodatkowymi kosztami,

dlatego istotne jest to, czy życzenia te są przez klientów postrzegane pozytywnie. Poniższa tabela wskazuje, że dla 30% badanych nie ma to znaczenie. Można więc zastanowić się, czy nie jest to niepotrzebnie ponoszony koszt.

Tabela 64. Opinie klientów o wysyłaniu życzeń okolicznościowych przez bank (N=36)

Czy wysyłanie życzeń przez bank jest przez Pana/Panią mile widziane?	Liczba wskazań	% badanych
Zdecydowanie tak	12	33,3
Raczej tak	9	25
Nie ma znaczenia	11	30,6
Raczej nie	4	11,1
Ogółem	36	100

Badani klienci różnie oceniają otrzymywanie życzeń od banku. Większość tej kategorii badanych (ponad połowa) pozytywnie ocenia takie działania banku, dla niewielkiej liczby klientów (11 osób) jest to obojętne, tylko 4 respondentów nie życzy sobie otrzymywania życzeń od banku.

Badani klienci banków wypowiadali się o ofercie jaką zaproponował im bank przy udzielaniu kredytu hipotecznego (tabela 65). Wiąże się to z dodatkowymi usługami jakie bank może zaproponować swoim klientom w ramach produktu jakim jest kredyt hipoteczny. To właśnie te usługi mogą świadczyć o konkurencyjności produktu na rynku, ponieważ sam kredyt hipoteczny, jak zresztą większość produktów bankowych, jest we wszystkich bankach bardzo podobny.

Tabela 65. Najkorzystniejsza oferta banku związana z udzielaniem kredytu hipotecznego (N=120)

Co najkorzystniejszego zaoferował Panu/i bank przy kredycie hipotecznym?	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi	% badanych
Możliwość przedwczesnej spłaty kredytu	96	41	80
Możliwość zawieszenia spłaty kredytu	48	20,5	40
Możliwość zmiany waluty kredytu	39	16,7	32,5
Możliwość zmiany oprocentowania kredytu	31	13,2	25,8
Inna odpowiedź	5	2,1	4,2
Trudno powiedzieć	4	1,7	3,3
Nic nie zaoferował	11	4,7	9,2
Ogółem	234	100	-

*Tabela przedstawia odpowiedzi wielokrotnego wyboru dlatego procenty nie sumują się do 100.

Zdecydowana większość badanych klientów (4/5) wśród proponowanych korzystnych warunków umów, wymienia na pierwszym miejscu możliwość przedwczesnej spłaty kredytu. Znacznie mniej respondentów (2/5) podaje, iż bank zaoferował im możliwość zawieszenia spłaty kredytu. Mniej niż 1/3 klientów mogła zmienić walutę pożyczki, zaś ponad 1/4 jej oprocentowanie. Niemal co 11. badany uważa, iż bank nie wystosował wobec niego żadnej dodatkowej oferty. Zdecydowana większość klientów wymieniła co najmniej jedną korzystną propozycję jaką zaoferował im bank przy udzielaniu kredytu. Odpowiedź na to pytanie pozwala na określenie, na których cechach produktu, jakim jest kredyt hipoteczny najbardziej zależy klientom. Dzięki tej wiedzy można doskonalić ten produkt.

Większość klientów poddanych badaniu ankietowemu jest zadowolona z kredytu hipotecznego oraz banku, w którym go zaciągnęli. Klienci zostali również poproszeni o podanie zalet banku, w którym spłacają kredyt hipoteczny (tabela 66 i tabela 67). Może się to stać wskazówką dla banku na jakie aspekty powinien zwrócić szczególną uwagę.

Tabela 66. Deklarowane przez klientów zalety banku, w którym spłacają kredyt hipoteczny (N=120)

Kategorie odpowiedzi	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi	% badanych
Oferuje najkorzystniejsze warunki kredytu hipotecznego	51	22,9	42,5
Godny zaufania	50	22,4	41,7
Oferuje korzystne rachunki oszczędnościowe, karty itp.	35	15,7	29,2
Świetnie obsługuje klientów	30	13,5	25
Największy na rynku	27	12,1	22,5
Inna odpowiedź	7	3,1	5,8
Trudno powiedzieć	22	9,9	18,3
Brak odpowiedzi	1	0,4	0,8
Ogółem	223	100	-

*Tabela przedstawia odpowiedzi wielokrotnego wyboru dlatego procenty nie sumują się do 100.

Wśród zalet banku badani najczęściej wskazują na najlepszą ofertę kredytów hipotecznych (ponad 2/5) oraz na zaufanie do wybranego banku (ponad 1/5). Nieco rzadziej podkreślają, iż bank posiada również korzystną ofertę innych usług np. kont lub kart bankowych (mniej niż 1/3). Część klientów docenia profesjonalną obsługę banku (1/4) oraz jego znaczącą obecność na rynku (mniej niż 1/4). Mniej niż 1/5 klientów nie potrafiła wskazać żadnej zalety, zaś

w kategorii „inne” pojawiły się pojedyncze odpowiedzi, iż bank nie posiada żadnych zalet. Określenie zalet banku w oczach klientów jest ważne z punktu widzenia realizacji następujących celów banku:

- optymalizacja kosztów działań związanych z klientem,
- realizacja oczekiwanego poziomu dochodów,
- zadowolenie klienta z bieżącej obsługi w banku,
- poszerzenie wiedzy o trendach panujących na rynku,
- podtrzymywanie wartości marki na wysokim poziomie, bądź jego podwyższenie,
- utrzymanie dużej grupy zyskownych klientów,
- doskonalenie systemu zarządzania jakością.

Pozytywnie została oceniona nie tylko oferta kredytów hipotecznych, ale również inne usługi bankowe, różnica pomiędzy tymi kategoriami wynosiła 12,8 punktów procentowych. Ponad 1/3 wszystkich odpowiedzi odnosi się do pozytywnych ocen całego asortymentu usług świadczonych przez kredytodawców. Oznacza to, iż pozytywna opinia klientów o usługach kredytowych jest wzmocniana zadowoleniem z innych produktów bankowych.

Tabela 67. Skategoryzowane zalety banku wymieniane przez klientów (N=120)

Kategorie odpowiedzi	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi	% badanych
Oferuje najlepsze warunki kredytu hipotecznego	51	22,9	42,5
Oferuje korzystne konta bankowe, karty itp.	35	15,7	29,2
Świetnie obsługuje klientów	30	13,5	25
<i>Suma pośrednia</i>	<i>116</i>	<i>52</i>	<i>60,8</i>
Godny zaufania	50	22,4	41,7
Największy na rynku	27	12,1	22,5
<i>Suma pośrednia</i>	<i>77</i>	<i>34,5</i>	<i>55</i>
Inna odpowiedź	7	3,1	5,8
Trudno powiedzieć	22	9,9	18,3
Brak odpowiedzi	1	0,4	0,8
Ogółem	223	100	-

*Tabela przedstawia odpowiedzi wielokrotnego wyboru dlatego procenty nie sumują się do 100.

Wśród zalet, jakie wskazywali respondenci, można wyróżnić dwie kategorie. Jedna z nich odnosi się do bezpośrednio oceny oferty bankowej oraz jakości obsługi (ponad 3/5 badanych). Druga kategoria obejmuje uogólnione pozytywne

opinie o banku, jako instytucji największej na rynku i godnej zaufania (ponad połowa).

Na polskim rynku bankowym działa obecnie ok. 60 banków komercyjnych. Dlatego też klienci mają szeroki dostęp do konkurencyjnych usług bankowych. Często zdarza się, że klient korzysta z kilku usług z różnych banków. Z punktu widzenia interesu ekonomicznego każdego banku dobrze jest jeżeli klient ma kilka jego produktów. Wpływa to pozytywnie na strukturę aktywów banku oraz na liczbę produktów przypadających na jednego klienta w danym banku. Badanie ankietowe wykazało, że mniej niż połowa badanych korzysta z usług co najmniej dwóch banków (tabela 55 i tabela 56). Najczęściej respondenci, poza bankiem – kredytodawcą, posiadają w innym banku konto lub kartę bankową. Natomiast połowa respondentów korzysta z usług banku, w którym spłaca kredyt hipoteczny.

Tabela 68. Korzystanie z oferty różnych banków (N=120)

Czy korzysta Pan z oferty innych banków?	Liczba wskazań	% badanych
Konto bankowe	46	38,3
Karta bankowa	8	6,7
Inna pożyczka lub kredyt	1	0,8
Lokata	1	0,8
Nie korzysta	60	50
Brak odpowiedzi	4	3,3
Ogółem	120	100

Dla banku bardzo ważną informacją jest, z jakich usług konkurencji korzystają ich klienci, ponieważ stwarza to okazje do polepszenia jakości swojej oferty oraz pozwala na poszerzenie wiedzy o rynku. Badane banki wdrożyły CRM, jednakże nie wszystkie przekonały klientów, aby korzystali wyłącznie z ich usług. Część klientów posiada kredyt hipoteczny w jednym banku a konto w innym. Z korzyścią dla banku byłoby, gdyby klienci korzystali z jak największej liczby produktów danego banku.

Tabela 69. Korzystanie z oferty innego banku a bank, w którym zaciągnięto kredyt hipoteczny (N=120)

Czy korzysta z oferty innych banków?	Pekao SA		PKO BP SA		Inny bank		Ogółem	
	Lb. odp.	% z N w kolumnie	Lb. odp.	% z N w kolumnie	Lb. odp.	% z N w kolumnie	Lb. odp.	% z N w kolumnie
Tak	13	40,6	14	38,9	33	63,5	60	50
Nie	19	59,4	22	61,1	17	32,7	58	48,3
Trudno powiedzieć	0	0	0	0	2	3,8	2	1,7
Ogółem	32	100	36	100	52	100	120	100

Nieco ponad 2/5 klientów Pekao SA oraz mniej niż 2/5 klientów PKO BP SA korzysta z usług innych banków. Dla mniej niż 3/5 klientów Pekao SA oraz ponad 3/5 PKO BP SA jako kredytodawca jest jedynym bankiem, z jakiego korzystają. Badani, spłacający kredyt hipoteczny w innym banku niż PKO BP SA czy Pekao SA, częściej korzystają z usług co najmniej dwóch banków (mniej niż 2/3). Wśród tej kategorii badanych różnica pomiędzy klientami korzystającymi z usług jednego banku oraz tymi, którzy są klientami różnych banków wynosi 30,8 punktów procentowych. Podczas gdy wśród klientów PKO BP SA różnica ta wynosi 22,2%, a Pekao SA 18,8%.

Przeprowadzono analizę korelacji badając, czy istnieje zależność pomiędzy korzystaniem z oferty innych banków a bankiem, w którym jest spłacany kredyt hipoteczny.

Tabela 70. Korzystanie z usług różnych banków a bank, w którym jest spłacany kredyt hipoteczny (N=120)

Czy korzysta Pan/i czy też nie z oferty innych banków?	Nazwa banku							
	PKO SA		PKO BP		Inny bank		Ogółem	
	Lb. odp.	% z N w kolumnie	Lb. odp.	% z N w kolumnie	Lb. odp.	% z N w kolumnie	Lb. odp.	% z N w kolumnie
Tak	13	41	14	39	33	64	60	50
Nie	19	59	22	61	17	33	58	48
Trudno powiedzieć	0	0	0	0	2	3,8	2	1,7
Ogółem	32	100	36	100	52	100	120	100

W badaniu podjęto próbę oszacowania wiedzy klientów o kredytach hipotecznych (tabela 71 i tabela 72). W pytaniu półotwartym podano dwa składniki, na podstawie których wylicza się wysokość oprocentowania kredytu (marża banku, WIBOR) oraz dwie odpowiedzi nieprawidłowe. Wiedza o kredycie hipotecznym sprzyja kształtowaniu opinii bardziej dojrzałych i trwałych. Niewiedza badanych w tym zakresie wskazuje pośrednio, iż bankowy system obsługi kredytowej nie umieszcza wśród swoich priorytetów działań przekazywania klientom pełnej wiedzy o kredytach. Wiedza klientów wpływa na jakość kontaktów bank – klient, a tym samym na jakość relacji, którą można zarządzać przy pomocy narzędzi CRM. Komunikacja bank – klient jest ważna dla banku ze względu na realizację takich celów jak:

- efektywny przepływ informacji,
- utrzymanie wysokiej jakości i efektywności procesów obsługi klienta,
- minimalizacja ryzyka,
- poszerzenie wiedzy o trendach panujących na rynku,
- zadowolenie klienta z bieżącej obsługi w banku.

Tabela 71. Co składa się na wysokość oprocentowania kredytu zdaniem klientów (N=120)

Kategorie odpowiedzi	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi	% badanych
Marża banku	76	29,2	63,3
WIBOR	63	24,2	52,5
<i>Suma pośrednia</i>	<i>139</i>	<i>53,5</i>	<i>67,5</i>
Koszty udzielenia kredytu	36	13,8	30
Ubezpieczenie dołączone do kredytu	38	14,6	31,7
<i>Suma pośrednia</i>	<i>74</i>	<i>28,5</i>	<i>45</i>
Inna odpowiedź	4	1,5	3,3
Trudno powiedzieć	21	8,1	17,5
Brak odpowiedzi	1	0,4	0,8
Nie dotyczy	21	8,1	17,5
Ogółem	260	100	-

*Tabela przedstawia odpowiedzi wielokrotnego wyboru dlatego procenty nie sumują się do 100.

Dla mniej niż 2/3 badanych oprocentowanie kredytu zawiera marżę banku, a dla ponad połowy również WIBOR. Mniej niż 1/3 respondentów do wysokości oprocentowania wliczyła ubezpieczenia oraz koszty udzielenia kredytu. Większość badanych (ponad 2/3) udzieliła odpowiedzi prawidłowych.

Tabela 72. Co składa się na wysokość oprocentowania kredytu – pierwsze wskazanie (N=120)

Kategorie odpowiedzi	Liczba wskazań	% badanych
WIBOR	48	40
Marża banku	23	19,2
Ubezpieczenie dołączone do kredytu	17	14,2
Koszty udzielenia kredytu	9	7,5
Inna odpowiedź	1	0,8
Trudno powiedzieć	21	17,5
Brak odpowiedzi	1	0,8
Ogółem	120	100

Analizując tylko pierwsze wskazania klientów, wykazano, iż w ogólnej hierarchii elementów generujących wysokość oprocentowania na pierwszym miejscu znalazł się WIBOR (2/5 badanych), a dopiero na drugim miejscu marża banku (mniej niż 1/5 badanych).

Tabela 73 reprezentuje wiedzę klientów dwóch najliczniej reprezentowanych w badaniu banków (PKO BP SA oraz Pekao SA) oraz innych banków, w których zaciągnęli kredyty hipoteczne badani klienci.

Tabela 73. Wiedza o kredytach hipotecznych a bank, w którym zaciągnięto kredyt (N=120)

Kategorie odp.	Pekao SA		PKO BP SA		Inny bank		Ogółem	
	Odp.	% z N w kolumnie	Odp.	% z N w kolumnie	Odp.	% z N w kolumnie	Odp.	% z N w kolumnie
Wiedza	22	68,8	21	58,3	39	75	82	68,3
Brak wiedzy	14	43,8	14	38,9	26	50	54	45
Trudno powiedzieć	7	21,9	10	27,8	4	7,7	21	17,5
Brak odpowiedzi	0	0	1	2,8	0	0	1	0,8
Ogółem	43	-	46	-	69	-	158	-

*Tabela przedstawia odpowiedzi wielokrotnego wyboru dlatego procenty nie sumują się do 100.

Ponad połowa klientów Pekao SA oraz innych banków udzieliła prawidłowych odpowiedzi z zakresu oprocentowania kredytu. Odpowiedzi te

niewiele rzadziej wskazywali klienci banku PKO BP SA (mniej niż połowa). Uwzględniając proporcje odpowiedzi klientów poszczególnych banków okazuje się, iż ich wiedza o kredytach jest podobna.

Biorąc pod uwagę „cykl życia” klienta, zawsze w puli klientów banku znajdują się klienci – uciekinierzy, którzy chcą zmienić bank na inny z różnych powodów. W przypadku kredytu hipotecznego jest to również możliwe, dlatego też w ankiecie pojawiło się pytanie szacujące prawdopodobieństwo migracji klienta do innego banku (tabela 74).

Tabela 74. Czy obecnie szuka Pan/i innego banku dla swojego kredytu hipotecznego? (N=120)

Kategorie odpowiedzi	Liczba wskazań	% badanych
Zdecydowanie tak	1	0,8
Raczej tak	4	3,3
Raczej nie	40	33,3
Zdecydowanie nie	71	59,2
Trudno powiedzieć	3	2,5
Brak odpowiedzi	1	0,8
Ogółem	120	100

Pozytywne oceny o kredytodawcach korespondują z odpowiedziami klientów o planach przeniesienia kredytu do innego banku. Niemal wszyscy badani zadeklarowali, że nie zamierzają zmieniać banku, w którym mają hipotekę. Z tego niemal 3/5 było bardzo pewnych swojego zdania. Ogólna pozytywna opinia klientów o bankach, jako instytucjach działających na rynku kredytów hipotecznych, koresponduje z deklaracjami pozostania klientem danego banku w ramach umowy kredytowej. Stałe przekonanie klientów o tym, że wybrali najlepszy bank świadczy o realizacji przez ten bank długookresowego celu jakościowego jakim jest utrzymanie wysokiej jakości i efektywności procesów obsługi klienta.

4.4.3.2. Wnioski ogólne z badań ankietowych

Banki, których klienci odpowiadali na pytania ankietowe wdrożyły system CRM. Opinie badanych klientów o kredytodawcach są bardzo pozytywne. Mogłoby to świadczyć, że cele banku zależne od zadowolenia klienta mogą być realizowane. Ogólne zadowolenie z usług kredytowych wiąże się m. in. z tym, że kredytodawca świadczy im szeroki asortyment innych usług. Dla połowy badanych kredytodawca jest jedyną obsługującą ich instytucją bankową. Równie liczna jest kategoria klientów korzystających z usług co najmniej dwóch

banków. Ich zadowolenie i pozytywna opinia o kredytodawcy wynika więc z satysfakcji z obsługi kredytu hipotecznego.

Przy wyborze kredytodawcy klienci najczęściej kierowali się motywami ekonomicznymi. Mniejsze znaczenie odgrywały procedury przyznawania kredytów czy kompetencje pracowników banku. Należy o tym pamiętać w kontekście budowania wizerunku banku oraz kampanii marketingowych. Deklarowane motywy wyboru kredytodawcy są zbieżne z dostrzeganymi przez klientów zaletami banku. Za największą zaletę banku klienci uznają korzystne warunki kredytowania. W równym stopniu cenią również zaufanie do instytucji bankowej, a w dalszej kolejności korzystną ofertę innych usług. Ekonomiczne motywy i zalety banku uzupełniają motywy i zalety pozaekonomiczne. Dla klientów ważna jest również jakość obsługi i ogólny wizerunek banku, który zwiększa ich zaufanie. Można więc stwierdzić, że wdrożona koncepcja CRM pozwoliła w pewnym stopniu zbudować budzący zaufanie wizerunek banku. Nie można jednakże wykluczyć wpływu działań PR na tą sytuację. Nie ma jednak wpływu CRM na ekonomiczne warunki zaciągania kredytu hipotecznego, które okazały się dla klientów najważniejsze.

Większość klientów zaciągając kredyt hipoteczny korzysta z ubezpieczeń. Dzięki temu mogą być realizowane cele banku odnoszące się do poszerzania gamy produktów, z jakich korzysta klient. Klienci dostrzegają potrzebę i przydatność oferty ubezpieczeniowej, która jest zbieżna z ich oczekiwaniami i na ogół akceptowana przez nich. Badani klienci bardzo pozytywnie ocenili procedury kredytowania. Badano je w dwóch aspektach, oceny trudności z zebraniem dokumentów, poznaniem wymogów formalnych oraz w aspekcie subiektywnej oceny czasu trwania całego procesu. Koncepcja CRM wspomaga budowanie procedur i ich realizację. Można zatem przypuszczać, że w tej kwestii jej wpływ był znaczący i wspomaga realizację celów banku związanych z procedurami kredytowania (por. opis tabel 2.27 – 2.42).

Klienci w zdecydowanej większości uważają, że są dobrze poinformowani o warunkach kredytowania. Może to świadczyć o tym, że wdrożona koncepcja CRM spowodowała realizację celów banku, które zależą od dobrego kontaktu z klientem (por. opis tabeli 2.27.). Większość z ankietowanych wie co składa się na oprocentowanie kredytu hipotecznego. Ze względu na nieliczną kategorię badanych niezadowolonych z obsługi bankowej nie można określić czy, i w jakim stopniu wiedza o kredytach wpływa na poczucie zadowolenia z obsługi bankowej w tym zakresie. Większych problemów nie sprawiało badanym kompletowanie dokumentów. Średni czas oczekiwania na decyzję o przyznaniu kredytu wynosi dwa tygodnie i jest on aprobowany przez większość klientów.

Respondenci pozytywnie oceniają samą sytuację podpisywania umowy kredytowej. Ich zdaniem mieli wystarczająco dużo czasu na zapoznanie się z nią. Ponadto znaczna część klientów była tak zadowolona z warunków umowy, że negocjowanie zmian nie było potrzebne. Tylko nieliczni klienci

negocjowali warunki umowy. Część badanych nie wiedziała, że może wprowadzać zmiany w umowie ale nie generuje to negatywnych ocen procedur kredytowania. Zdecydowana większość respondentów (nieco mniej niż 3/4) w momencie zawierania umowy kredytowej była przekonana, iż wybrała najlepszą ofertę. Świadczy to o dużym zaufaniu do kredytodawcy ale i o dobrym przygotowaniu klienta do podjęcia decyzji wyboru. Te wskazania korespondują z deklaracjami ponad połowy klientów, którzy w umowie napotkali niezrozumiałe dla nich terminy a mimo to podpisali umowę i są bardzo zadowoleni z obsługi kredytowej. Świadczy to o sprawnym działaniu filozofii CRM w badanych bankach. Nieliczni klienci deklarowali pewne problemy czy utrudnienia w procesie pozyskiwania kredytu. Najwięcej trudności przysparzało im skompletowanie wszystkich dokumentów. Problemem był również zbyt długi czas trwania całego procesu starania się o kredyt.

Zdaniem ankietowanych pracownicy banku są bardzo dobrze przygotowani do swojej pracy, zarówno od względem kompetencji zawodowych, jak i społecznych. Większość klientów, odwiedzających bank osobiście, jest obsługiwana na bieżąco, a banki pracują w godzinach dla nich optymalnych. Pozytywne oceny bieżącej obsługi bankowej mogą wiązać się również z rozpoznawaniem pracowników banku. Około połowa klientów, którzy bywają w banku zna z widzenia pracownika. Sprzyja to lepszej komunikacji i przepływowi informacji, co pozytywnie wpływa na realizację ekonomicznych celów banku.

Niemal wszyscy badani korzystają z tradycyjnych środków komunikacji z bankiem (telefon, poczta). Wyraźnie zaznacza się kategoria klientów wykorzystujących nowe formy przekazu (Internet, pocztę elektroniczną). Środki komunikacji banku z klientami w znacznej mierze odpowiadają ich oczekiwaniom. Wśród badanych klientów dominują deklaracje ogólnego zadowolenia z instytucji bankowej obsługującej ich kredyt hipoteczny. Klienci wyrażają zarówno ogólne zadowolenie z banku, jak i deklarują, iż pozostaną jego klientami w tym zakresie usług. Równie jednomyślne odpowiedzi dotyczyły dotychczasowej spłaty kredytu w jednym banku. Brak zmiany kredytodawcy może mieć różne przyczyny, ale założono, iż w sytuacji dużego niezadowolenia z obsługi czy oferty kredytu klienci zmieniliby bank lub przynajmniej zadeklarowali chęć jego zmiany. Na płaszczyźnie konkretnych zachowań klienci rzadziej dają wyraz swojemu zadowoleniu z kredytodawcy. Mniej niż 1/3 poleciła swój bank innej osobie, zaś mniej niż połowa nie. Badani, którzy rekomendują kredytodawcę w swoim środowisku to kategorie klientów najbardziej zadowolonych z oferty i obsługi bankowej.

Zweryfikowano hipotezę generalną badań zakładającą ogólne zadowolenie klientów z banków obsługujących kredyty hipoteczne (w zakresie obsługi, relacji i oferty). Opinie o kredytodawcach okazują się pozytywne i ujednolicone. Z tego powodu niemożliwe było zweryfikowanie zależności pomiędzy plcią respondenta a opinią o banku. Dobór celowy próby zakładał dobranie

respondentów proporcjonalnie pod względem płci, wykształcenia i źródeł utrzymania. Subiektywne trudności napotkane w realizacji założonej próby spowodowały rezygnację z proporcjonalnego rozkładu tych cech w zbiorowości badanej. Takie postępowanie umożliwił cel badań oraz postawiona hipoteza generalna, wpisująca się w tezę główną, określoną we wstępie. Zweryfikowanie cech respondentów modyfikujących opinie byłoby dodatkową korzyścią przeprowadzonych badań. Należy jednak pamiętać, że celem głównym badania ankietowego było poznanie opinii, dotyczącej zadowolenia klientów z obsługi i oferty bankowej w zakresie kredytów hipotecznych.

Podsumowanie rozdziału

W rozdziale IV skupiono się na bankowości hipotecznej w odniesieniu do poruszanego tematu i możliwości implementacji koncepcji CRM (filozofii oraz narzędzi) do zarządzania relacjami z klientami na tej płaszczyźnie. Ukazano specyfikę rynku kredytów hipotecznych na tle przemian historycznych. Omówiono procedurę udzielania kredytów hipotecznych w polskich bankach komercyjnych, tworząc schemat blokowy wstępnych etapów kredytowania. Wskazano na narzędzia CRM, które mogą być pomocne w zarządzaniu relacjami z klientami banków oraz na filozofię wspomagającą pracę tych narzędzi. Zwrócono uwagę także na problem wyrównoważenia zysku klienta w stosunku do zysku banku w aspekcie lojalności klientów bankowych.

Na podstawie przebadanych przez autorkę dokumentów bankowych oraz informacji zdobytych m.in. na stronach internetowych banków, oszacowano stopień wdrożenia CRM w bankach działających na terenie Polski. Ukazano również, na podstawie przeprowadzonego przez autorkę badania *mystery shopping*, jak realizowane są w polskich bankach założenia koncepcji zarządzania relacjami klientami w stosunku do klientów planujących zaciągnięcie kredytu hipotecznego. W końcowej części niniejszego rozdziału zaprezentowano wyniki badania ankietowego, którego głównym celem było udzielenie odpowiedzi na pytanie: „czy klienci banków komercyjnych mają pozytywną opinię o ofercie i obsłudze udzielonych im kredytów hipotecznych?”. Badania te pośrednio pozwolą na wskazanie, jak i czy w ogóle oddziałują na klientów wdrożone procedury i narzędzia CRM w bankowości hipotecznej, jeżeli ta koncepcja została wdrożona. Tak więc, wyniki badania ankietowego pozwalają na weryfikację postawionej tezy. Istotne jest tu skonfrontowanie wszystkich wyżej opisanych badań, co zostanie zrobione w V rozdziale niniejszej książki.

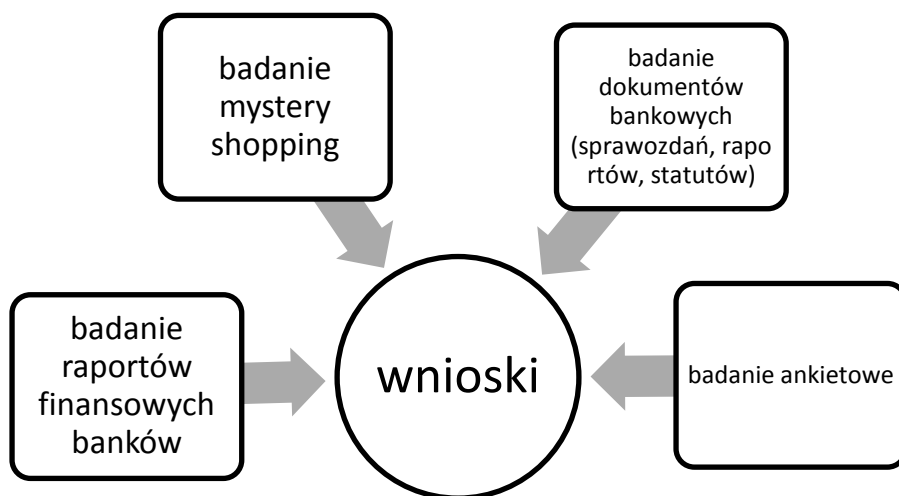
W kolejnym rozdziale, na podstawie badań literaturowych oraz praktycznych, zostaną ukazane skutki ekonomiczne (w podziale na ilościowe i jakościowe) płynące faktycznie z wdrożenia systemu zarządzania relacjami z klientami w bankach udzielających kredytów hipotecznych. Ukazane zostaną związki przyczynowo – skutkowe między sprawnie działającym systemem CRM a realizacją ekonomicznych celów banku.

5. Skutki ekonomiczne płynące z wdrożenia koncepcji zarządzania relacjami z klientami zaciągającymi kredyty hipoteczne

Wnioski zawarte w niniejszym rozdziale powstały na skutek badań wykonanych przez autorkę oraz na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego przy pomocy profesjonalnego narzędzia badawczego. Na potrzeby monografii zostały wykonane następujące badania:

- **Badanie dokumentów bankowych**, podanych przez banki do publicznej wiadomości, mające na celu określenie, czy bank deklaruje, czy też nie wdrożenie systemu zarządzania relacjami z klientami (CRM). Dokumentami, które zostały przebadane przez autorkę były m.in. raporty roczne, sprawozdania z działalności banków, strony internetowe banków, zapisy dotyczące misji i polityki banków. Badanie to zostało szerzej opisane w punkcie 4.4.
- **Badanie *mystery shopping*** przeprowadzone przez autorkę, które pozwoliło stwierdzić, jak jest traktowany klient na początku procedury udzielania kredytów hipotecznych w wybranych placówkach bankowych oraz czy założenia koncepcji CRM są realizowane w tych placówkach przez pracowników obsługi klienta. Badanie to jest istotne z punktu widzenia realizacji szczególnie jakościowych celów banku. Badanie to zostało szerzej opisane w punktach 4.4.1. i 4.4.2.
- **Badanie raportów finansowych banków** przeprowadzone przez autorkę, które pozwoliło na określenie, jak jest sytuacja finansowa po roku 2009 w wybranych bankach. Jest ono istotne w kontekście realizacji ekonomicznych celów banku, a w szczególności celów ilościowych. Badanie to zostało szerzej opisane w punkcie 4.4.
- **Badanie ankietowe** przeprowadzone przy pomocy profesjonalnego narzędzia badawczego, które pozwoliło na spojrzenie na zagadnienie zarządzania relacjami z klientami w bankach przy udzielaniu kredytów hipotecznych od strony klientów, którzy taki kredyt zaciągali. Badanie to zostało szerzej opisane w punkcie 4.4.3.

Wnioski ze wszystkich czterech badań (rysunek 32) pozwoliły na wyciągnięcie ogólnych wniosków dotyczących realizacji celów banku poprzez zarządzanie relacjami bank – klient w poszczególnych bankach branych pod uwagę w badaniu.



Rysunek 32. Badania przeprowadzone na potrzeby monografii [źródło: opracowanie własne.]

Wnioski ogólne z czterech badań wykonanych na potrzeby niniejszej monografii zawarte są w załączniku nr 5. Banki zostały umieszczone tam w kolejności alfabetycznej.

Wśród badanych banków wyraźnie wyróżniają się dwa największe polskie banki Pekao SA i PKO BP (tabela 75). W bankach tych wdrożono CRM. Banki osiągnęły wysokie wyniki finansowe, a struktura ich bilansów wskazuje na stabilność. Badanie ankietowe wykazało, że klienci tych dwóch banków są zdecydowanie zadowoleni z ogółu obsługi i produktu oraz całego banku.

Banki, które wdrożyły CRM wymienione w II rozdziale niniejszej książki, wykazują w większości przypadków zadowalające wyniki finansowe. Upublicznianie tych informacji może wpływać pozytywnie na wizerunek banku w oczach klientów. Wnioski z badania ankietowego oraz z badania *mystery shopping* częściowo pokrywają się. Podobnie jest przy badaniu wyników finansowych banków – banki, których klienci są zadowoleni uzyskują zazwyczaj dość dobre wyniki finansowe.

Opisane powyżej badania pozwoliły na wyciągnięcie szczegółowych wniosków w odniesieniu do ilościowych i jakościowych celów ekonomicznych działalności banku komercyjnego oraz na wykazanie ewentualnych korzyści jakie może przynieść wdrożenie koncepcji CRM w banku w odniesieniu do segmentu klientów zaciągających kredyty hipoteczne.

Tabela 75. Prezentacja odpowiedzi na pytanie ankietowe: Czy jest Pan/i zadowolony/a z banku, który obecnie obsługuje Pana/i kredyt hipoteczny?

	PKO SA				PKO BP				Inny bank			
	Liczebność N	% z N w kolumnie	% z N w tabeli	Liczebność N	% z N w kolumnie	% z N w tabeli	Liczebność N	% z N w kolumnie	% z N w tabeli	Liczebność N	% z N w kolumnie	% z N w tabeli
Bardzo zadowolony/a	3	9,40%	2,50%	7	19,40%	5,80%	16	30,80%	13,30%			
Raczej zadowolony/a	26	81,30%	21,70%	22	61,10%	18,30%	30	57,70%	25,00%			
Suma pośrednia	29	90,60%	24,20%	29	80,60%	24,20%	46	88,50%	38,30%			
Raczej niezadowolony/a	1	3,10%	0,80%	3	8,30%	2,50%	4	7,70%	3,30%			
Bardzo niezadowolony/a	0	0,00%	0,00%	1	2,80%	0,80%	0	0,00%	0,00%			
Suma pośrednia	1	3,10%	0,80%	4	11,10%	3,30%	4	7,70%	3,30%			
Trudno powiedzieć	1	3,10%	0,80%	3	8,30%	2,50%	2	3,80%	1,70%			
Brak odpowiedzi	1	3,10%	0,80%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%			
Ogółem	32	100,00%	26,70%	36	100,00%	30,00%	52	100,00%	43,30%			

Źródło: opracowanie własne.

Banki, które wdrożyły CRM wymienione w II rozdziale niniejszej książki, wykazują w większości przypadków zadowalające wyniki finansowe. Upublicznianie tych informacji może wpływać pozytywnie na wizerunek banku w oczach klientów. Wnioski z badania ankietowego oraz z badania *mystery shopping* częściowo pokrywają się. Podobnie jest przy badaniu wyników finansowych banków, których klienci są zadowoleni uzyskują zazwyczaj dość dobre wyniki finansowe.

Opisane powyżej badania pozwoliły na wyciągnięcie szczegółowych wniosków w odniesieniu do ilościowych i jakościowych celów ekonomicznych działalności banku komercyjnego oraz na wykazanie ewentualnych korzyści jakie może przynieść wdrożenie koncepcji CRM w banku w odniesieniu do segmentu klientów zaciągających kredyty hipoteczne.

5.1. Korzyści ilościowe płynące z wdrożenia koncepcji zarządzania relacjami z klientami w bankach komercyjnych

Ilościowe korzyści płynące z wdrożenia koncepcji CRM w banku można zidentyfikować poprzez zestawienie wyników finansowych uzyskiwanych przez bank z deklaracją wdrożenia przez niego koncepcji CRM oraz z analizą zadowolenia klientów banków. Jak już ustalono w I rozdziale, za podstawowy cel każdego przedsiębiorstwa wielu teoretyków uważa zysk. Dlatego też pierwszą i podstawową kategorią korzyści rozpatrywaną przez bank jest zysk. Istotne jest określenie czy banki, które deklarują wdrożenie CRM, zamknęły rok rozliczeniowy z pozytywnym wynikiem finansowym (tabela 76).

W poniższej tabeli zamieszczono wszystkie badane banki, które podały informacje o swoim wyniku finansowym za rok 2009. Dwa z nich nie wykazały żadnych przesłanek, które świadczyłyby o dokonanym wdrożeniu koncepcji CRM. Jeden z tych banków (Meritum Bank SA) poniósł stratę w 2009 roku, a drugi (Bank Pocztowy SA) wykazał co prawda zysk, ale plasuje się dopiero na 19 miejscu wśród badanych banków. Oba pozostałe banki (Alior Bank SA oraz BNP Paribas Bank Polska SA), które poniosły stratę w 2009 roku deklarują wdrożenie koncepcji CRM, dlatego też nie można jednoznacznie stwierdzić, czy koncepcja CRM ma bezpośredni wpływ na generowanie zysku przez bank. Nie można zapominać, że na zysk banku wpływa bardzo wiele czynników. Tak samo jak trudno jest wnioskować, że gdyby bank BNP Paribas Polska nie wdrożył CRM, uzyskałby dodatni wynik finansowy, podobnie, że gdyby przykładowo Bank Zachodni nie wdrożył CRM uzyskałby stratę. Dlatego też istotne jest znalezienie innych przesłanek świadczących o uzyskaniu korzyści finansowych przez bank, który wdrożył CRM.

Tabela 76. Wdrożenie CRM a zysk banku (banki w kolejności od najwyższego zysku netto do najniższego)

Lp.	Bank	Zysk (strata) netto [tys. zł]	Czy bank wdrożył CRM i co o tym świadczy?
1	PKO BP SA	2 432 152,00	Informacje na temat wdrożenia CRM bank zawarł w prospekcie emisyjnym oraz raporcie rocznym.
2	Bank Pekao SA	2 421 300,00	Celowe zarządzanie relacjami z klientami deklarowane w misji banku, ponadto bank korzysta z oprogramowania CRM update.seven
3	Bank Millennium SA	1 495 000,00	Informacje na temat wdrożenia CRM bank zawarł w prospekcie emisyjnym oraz raporcie rocznym.
4	Bank Zachodni WBK SA	986 228,00	O dokonanych wdrożeniu świadczy przede wszystkim doniesienie na stronie WWW banku o stworzeniu przez bank Centralnego Systemu Informacji o Kliencie. Informacje na temat wdrożenia CRM pojawiły się w prospekcie emisyjnym banku.
5	City Bank Handlowy SA	525 152,00	W strukturze organizacyjnej banku znajduje się dział CRM; bank deklaruje w misji chęć budowania relacji z klientami, dane z raportu rocznego świadczą o wdrożeniu koncepcji CRM (wraz z oprogramowaniem)
6	ING Bank Śląski SA	445 418,00	Informacje na temat wdrożenia CRM bank zawarł w raporcie rocznym oraz zapisach w statucie.
7	NOBLE Bank SA	174 913,00	Bank korzysta z oprogramowania CRM update.seven oraz zamieścił informacje o wdrożeniu CRM w swoim prospekcie emisyjnym.
8	Kredyt Bank SA	165 301,00	Informacje na temat wdrożenia CRM bank zawarł w raporcie rocznym.
9	Raiffeisen Bank Polska	146 782,00	Podstawowym założeniem banku, wyrażonym w misji jest budowanie trwałych relacji z klientami. Informacje na temat wdrożenia CRM zawarte są w raporcie rocznym banku.
10	Nordea Bank Polska SA	145 193,00	Informacje na temat wdrożenia CRM bank zawarł w prospekcie emisyjnym oraz raporcie rocznym.

Lp.	Bank	Zysk (strata) netto [tys. zł]	Czy bank wdrożył CRM i co o tym świadczy?
11	Getin Bank SA	142 508,00	Bank wdrożył koncepcję CRM i zakupił oprogramowanie dedykowane do tego typu rozwiązań.
12	BRE Bank SA (mBank), (Multibank)	130 523,00	W październiku 2009 bank rozpoczął współpracę z firmą oferującą oprogramowanie CRM Simple SA, ponadto bank współpracuje z firmą SPSS Polska w zakresie CRM.
13	Eurobank SA	99 923 ,00	W prasie można znaleźć wzmiankę o wdrożeniu CRM w tym banku potwierdzoną przez bank.
14	Bank DnB NORD Polska	79 787,00	Informacje na temat wdrożenia CRM bank zawarł w raporcie rocznym.
15	Bank BPH SA	61 081,00	Kampania reklamowa 2009 wyraźnie podkreśla, że bank wdrożył koncepcję CRM, ponadto bank korzysta z oprogramowania CRM
16	LUKAS Bank SA	52 471,00	W strukturze organizacyjnej banku znajduje się dział CRM
17	AIG Bank Polska SA	29 900,00	Informacje na temat wdrożenia CRM bank zawarł w prospekcie emisyjnym.
18	Bank Ochrony Środowiska SA	13 753,00	Bank od 2008 roku posiada dział CRM w swojej strukturze
19	Bank Pocztowy SA	9 338, 35	Brak informacji na temat wdrożenia CRM przez ten bank
20	INVEST – BANK SA	2 175,00	O wdrożeniu koncepcji CRM świadczy polityka zarządzania relacjami z klientami i statut banku opublikowane przez bank oraz informacje prasowe na ten temat.
21	Mertium Bank	36 491, 87	Brak informacji na temat wdrożenia CRM przez ten bank
22	Alior Bank SA	269 931 ,00	Informacja na temat wdrożenia CRM pojawiła się w uchwale o adekwatności kapitałowej i zarządzaniu ryzykiem według stanu na grudzień 2008
23	BNP Paribas Bank Polska SA	428 670 ,00	O dokonanym wdrożeniu świadczy przede wszystkim stworzenie przez bank Client Relation Centre. Bank współpracuje z firmą SPSS Polska w zakresie analitycznego oprogramowania CRM. Informacje na temat wdrożenia CRM pojawiły się w prospekcie emisyjnym banku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wskazówką świadczącą o pewnej prawidłowości może być to, że banki, które wykazują wysoki udział kredytów hipotecznych w aktywach ogółem wdrażają bądź wdrożyły już koncepcję CRM. Nie wszystkie ekonomiczne cele działalności bankowej są realizowane przez koncepcję CRM bezpośrednio, a przynajmniej nie ma na to wystarczających dowodów. W ramach działań CRM, pośrednio zmierzających do realizacji ekonomicznych celów banku, można wyznaczyć model zachowania klienta, który został opisany w dalszej części tego rozdziału. Najpierw jednak zostaną opisane szczegółowo sposoby realizacji ilościowych celów banku poprzez sprawnie działający system CRM.

5.1.1. Realizacja ilościowych celów banku jako skutek sprawnie działającego systemu CRM

W rozdziale I niniejszej zostały wymienione cele ilościowe, które, jak pokazały przeprowadzone badania, mogą być realizowane poprzez wdrożenie koncepcji CRM w banku:

A – Cele ilościowe krótkookresowe:

A1 – Utrzymanie pożądanej wartości współczynnika wypłacalności

Informacje, które badane banki podały w swoich sprawozdaniach finansowych, pozwalają stwierdzić, że wszystkie banki (zarówno te które wdrożyły jak i nie wdrożyły CRM) wykazują zadowalającą wartość współczynników wypłacalności. W kilku bankach jest on dość wysoki, co mogłoby wskazywać na niewystarczające wykorzystanie kapitału. W jednym banku, który nie wdrożył CRM, jest on w samym środku przedziału uznawanego za najbardziej pożądany (10-12%). Trudno jest więc określić, czy koncepcja CRM wpływa na tę wartość.

A2 – Uzyskanie korzystnych wartości wskaźników rentowności

Prawie wszystkie banki (oprócz Banku Paribas Fortis oraz Alior Banku), które deklarują wdrożenie CRM, uzyskały w 2009 roku dodatni wynik finansowy. Utrzymują one również zadowalające wartości wskaźników ROE oraz ROA (Por. punkt 2.4.). W sprawozdaniach finansowych banków bardzo trudno jest jednoznacznie określić, czy długookresowe działania związane z relacją bank – klient przynoszą konkretne korzyści finansowe bankom oraz, czy i w jakim stopniu CRM wpływa na poszczególne wskaźniki rentowności. Być może wewnątrz banku przeprowadzane są tego typu analizy, ale nie jest to w żaden sposób komunikowane na zewnątrz chociażby w raportach rocznych. Nie pozwala to na jednoznaczne określenie wyraźnego wpływu koncepcji zarządzania relacjami z klientami na realizację tego ekonomicznego celu działalności banku.

A3 – Minimalizacja kwoty aktywów obciążonych ryzykiem

Zmniejszenie kwoty aktywów obciążonych ryzykiem skutkuje poprawą wskaźnika kredytów zagrożonych. Jeżeli bank zna klientów zaciągających kredyty hipoteczne wystarczająco dobrze, jest w stanie zapobiegać sytuacjom,

w których powstają należności zagrożone. Z pomocą spieszą tu narzędzia analityczne typu data mining wspomagające system CRM. Wskaźnik kredytów zagrożonych był przedmiotem badania podczas analizy bilansów banków na potrzeby niniejszej książki. Jednakże tylko cztery z badanych banków dostarczyły informacje pozwalające na jego analizę. Większość z tych banków wdrożyło koncepcję CRM a wskaźniki podane przez nie wahają się od 5,9% do 9,10%, są więc na zadowalającym poziomie. Wśród banków, które podały wskaźnik kredytów zagrożonych znalazł się Bank Pocztowy SA, który nie wdrożył koncepcji CRM. Podany poziom tego wskaźnika w tym banku – 6,9%, tak więc również utrzymywał się na zadowalającym poziomie. Być może podając ten współczynnik do publicznej wiadomości banki realizują filozofię CRM, chcąc podnieść zaufanie wśród klientów. Już samo powstanie należności, jaką jest kredyt hipoteczny, może być powodem ryzyka w aktywach banku. Dlatego też w badaniu sprawozdań finansowych zwrócono uwagę na udział kredytów hipotecznych w aktywach. Większość banków, w których wdrożono CRM wykazuje dość dobre zrównoważenie w tej kwestii. Udział kredytów hipotecznych w aktywach nie przekraczał 49%, a dla badanych banków wynosił średnio 27,16%. Przy czym Bank Pocztowy SA, który nie wdrożył CRM wykazał bardzo niski udział kredytów hipotecznych w aktywach na poziomie 12,24%, co może świadczyć o marginalizowaniu bankowości hipotecznej w działalności tego banku.

A4 – Zwiększenie zysku na *spreadzie*

Zysk na *spreadzie* mogą uzyskać banki, które udzielają kredytów hipotecznych w walutach obcych. Właściwie większość badanych banków udziela takich kredytów pomimo zaistniałej w 2008 roku sytuacji kryzysowej. Jednakże warunki udzielania takich kredytów stały się mniej korzystne dla klientów. Podczas badania *mystery shopping* klienci testowi byli zniechęceni przez pracowników banku do kredytów walutowych właściwie we wszystkich przypadkach. Narzędzia i techniki CRM mogą wspomóc pracowników banku, i najwyraźniej wspomagają, w działaniach promujących kredyty walutowe. Mogą także zniechęcić klientów do tego typu rozwiązania, jeżeli wiąże się ono ze zbyt dużym ryzykiem dla banku.

A5 – Optymalizacja kosztów działań związanych z klientem

Na podstawie zebranych danych trudno jest powiedzieć, czy banki wykorzystują narzędzia CRM do optymalizacji kosztów działań związanych z klientami. W literaturze dotyczącej zarządzania relacjami z klientami wskazuje się na doświadczenia, które wykazały, np. że przy zastosowaniu rozwiązań CRM można oszczędzić do 80% czasu na poszczególnych czynnościach związanych z klientem (por. tabela 1.4). We wszystkich badanych bankach daje się zauważyć automatyzację procesów obsługowych, która sprzyja minimalizacji kosztów. Banki minimalizują kosztochłonne wizyty klientów w placówkach na rzecz obsługi przez Internet oraz telefon. Badania ankietowe wskazują, że jest to rozwiązanie mile widziane przez klientów zaciągających kredyty hipoteczne.

Klient powinien być traktowany w banku jako kapitał. „Pojęcie kapitału klienta nabrało szczególnego znaczenia w warunkach nasilającej się konkurencji, kiedy to właśnie klient zaczął być postrzegany jako ten zasób banku, który kreuje wzrost wartości banku, a jednocześnie jako element kapitału niematerialnego.”³¹⁸

Kapitał klienta może być oceniany w aspekcie finansowym albo jakościowo – marketingowym. Często miernikiem oceny kapitału klienta jest udział w rynku danego banku oraz rentowność danego segmentu klientów. W przypadku niniejszej monografii istotny jest udział kredytów hipotecznych w kredytach ogółem oraz w aktywach danego banku. Wyniki wyraźne powyżej średniej wśród badanych banków, w odniesieniu do tych wartości, uzyskały banki (Por. punkt 2.4.): Bank Millennium SA, Nordea Bank Polska SA, Getin Bank SA, Bank BPH SA, Kredyt Bank SA, Bank Poczty SA, PKO BP. Wszystkie te banki, oprócz Banku Poczty SA, deklarują wdrożenie koncepcji CRM.

A6 – Poprawa poziomu i struktury obrotów bieżących

Odpowiedni poziom i właściwa struktura obrotów bieżących są związane z bieżącą działalnością banku, jego działaniami doraźnymi związanymi z klientem oraz fluktuacją klienta w krótkim czasie. Koncepcja CRM może wpływać pozytywnie na te wartości poprzez zapewnienie lepszej i bardziej zadowolającej klientów obsługi oraz skrócenia czasów procesów obsługowych. Cel ten wiąże się z ilością produktów bankowych, z których korzystają klienci. Doświadczenia zagranicznych banków wskazują, że po wdrożeniu koncepcji CRM możliwe jest m.in. zwiększenie o 30% sprzedaży kart kredytowych, o 14% liczby wniosków o kredyty mieszkaniowe i o 20% liczby otwieranych kont. Wyniki te powinny być możliwe do osiągnięcia również w polskich bankach. Z badania ankietowego przeprowadzonego na potrzeby niniejszej monografii wynika, że klienci są raczej zadowoleni z obsługi w bankach, w których zostało wdrożone zarządzanie relacjami z klientami. Badanie *mystery shopping* wykazało, że zaledwie w kilku bankach, pomimo wdrożenia CRM, klienci musieli długo czekać w kolejce na obsłużenie. Nie wskazuje to na poprawę efektywności procesów obsługowych. Infrastruktura oddziałów niektórych banków, utrudnia wprowadzenie efektywnych zmian w biurach obsługi klienta, które spowodowałyby, że czas oczekiwania na obsługę byłby krótszy.

B – Cele ilościowe długookresowe, jak pokazały badania, mogą być realizowane w sposób następujący:

B1 – Otrzymanie zysku netto w wysokości pozwalającej wypłacić akcjonariuszom odpowiednie dywidendy (tworzenie wartości dla akcjonariuszy)

³¹⁸ Capiga M., *Kapitał klienta – przedmiot kompleksowej oceny działalności banku*, Bank i Kredyt 2004, nr 9, s. 22.

Zysk oraz tworzenie wartości dla akcjonariuszy są jednym z podstawowych celów działalności banku. Banki, które wdrożyły CRM, w większości zaspokajają żądania swoich akcjonariuszy przez generowanie odpowiednio wysokiego zysku. Nie można jednak stwierdzić, że banki, które nie wdrożyły CRM nie spełniają tego celu. Wynika z tego, że nie jest możliwe jednoznaczne wskazanie na wyraźny wpływ koncepcji zarządzania relacjami z klientami na uzyskiwany wynik finansowy. Na pewno częściowo wpływa ona na wynik finansowy banku. Trudno jest zaś określić procentowy udział tego wpływu, chociażby dlatego, że w każdym banku będzie on inny. Wynik ten jest sumą wielu innych równie istotnych czynników.

B2 – Utrzymanie rentowności banku gwarantującej jego wypłacalność

W długim czasie banki, które deklarują wdrożenie CRM a także te, które nie stosują tej koncepcji, wykazują w większości rentowność swojej działalności. Wśród badanych banków znalazło się pięć banków wchodzące w skład WIG-20 oraz jeden z WIG-40. Z tych pięciu tylko jeden nie wdrożył koncepcji CRM w swojej działalności. Mogłoby to sugerować, że koncepcja wspomaga w pewnym stopniu kondycję spółki jaką jest bank.

B3 – Realizacja oczekiwanego poziomu dochodów

Realizacja oczekiwanego poziomu dochodów przez banki jest ściśle związana z klientami i produktami bankowymi, z jakich korzystają. Koncepcja CRM daje bankom szereg rozwiązań pozwalających na zwiększenie kapitału jaki stanowi klient. W badaniach ankietowych przeprowadzonych na potrzeby niniejszej monografii zaobserwowano, że klienci, którzy zaciągnęli kredyt hipoteczny i są zadowoleni z banku, korzystają w tym banku z innych produktów takich jak np. ubezpieczenie czy konto osobiste. Wszystkie banki, w których zaobserwowano powyższe zjawisko wdrożyły koncepcję CRM. Należałoby więc wnioskować, że możliwy jest korzystny wpływ koncepcji zarządzania relacjami z klientami na ten cel działalności banku.

B4 – Realizacja oczekiwanego poziomu kosztów

Realizacja oczekiwanego poziomu kosztów w banku wiąże się m.in. z kosztami obsługi klientów. Współczesne technologie informatyczne, także te wykorzystywane przez CRM, dają liczne możliwości nawiązania kontaktu z klientem przy najniższych kosztach obsługi. Ankieta przeprowadzona wśród klientów zaciągających kredyt hipoteczne pokazała, że klienci są otwarci na kontakt za pomocą strony internetowej lub telefonu. Klienci banków są zadowoleni z tego typu obsługi. Modele predykcyjne CRM, pozwalające na szybką reakcję na zachowanie klienta, pozwalają na minimalizację kosztów związanych z ryzykiem niekontrolowanego zadłużenia klienta w banku. Świadczy to o tym, że cel ten może być realizowany efektywniej przy zastosowaniu rozwiązań oferowanych przez CRM.

B5 – Korzystny poziom wskaźników finansowych

Wskaźnik zwrotu z inwestycji (ROI) jest szczególnie istotny w przypadku wdrażania innowacji jaką może być dla banku koncepcja CRM. W niniejszej

książce ukazano, jakie koszty mogą wiązać się z wdrożeniem niektórych rozwiązań CRM w banku. Na podstawie danych udostępnianych przez banki nie można jednak stwierdzić, jakie koszty zostały przez nie poniesione w rzeczywistości. Na pewno w przypadku każdego banku będą one inne. Trudno jest też zidentyfikować przychody, bezpośrednio związane z poniesioną inwestycją w przypadku produktów bankowych, dlatego też nie można powiedzieć, jaki jest wpływ zarządzania relacją bank – klient na ten wskaźnik.

B6 – Korzystna struktura aktywów i pasywów

Utrzymanie korzystnej struktury aktywów i pasywów w banku związane jest z jego stabilnością. W poprawianiu tej struktury może pomóc sekurytyzacja kredytów hipotecznych. Należy jednak korzystać z tego narzędzia bardzo ostrożnie. Nie wszystkie banki, które wdrożyły CRM, wykorzystują to rozwiązanie. Sekurytyzacja pozwala m.in. na sprostanie potrzebom kredytowym klientów, którym zapewnia się większy dostęp do kredytów oraz lepsze warunki kredytowania. Sprzyja to nawiązaniu nowych relacji bank – klient, także z klientami, którzy mają obniżoną zdolność kredytową. Po zaistniałej w 2008 roku sytuacji kryzysowej, trudno jest jednak mówić o krokach podejmowanych przez banki w tym kierunku. Na korzystną strukturę aktywów i pasywów wpływa bardzo wiele czynników, tak więc trudno jest tu wyodrębnić wpływ koncepcji CRM.

B7 – Zmniejszenie wartości kredytów zagrożonych

Zmniejszenie wartości kredytów zagrożonych w długim okresie czasu powinna być dla banków jednym z priorytetów, zwłaszcza w sytuacji, gdy stosunek tych kredytów do aktywów jest znaczący. Koncepcja CRM może wspomagać realizację tego celu banku poprzez szybką identyfikację czynników ryzyka pojawiających się w zachowaniu klientów. Zachowania klientów zaciągających kredyty hipoteczne są analizowane pod tym kątem przez banki, które wdrożyły CRM już od początku realizacji procesu kredytowania. Wskazują na to zarówno badania *mystery shopping* jak i badanie ankietowe przeprowadzone na potrzeby niniejszej książki. Przykładowo, pracownicy banków zbierając informacje od klientów o posiadanych innych zadłużeniach (np. aktywnej karcie kredytowej) i zobowiązaniach doradzają również klientom, jak zminimalizować ryzyko związane z wysokim zadłużeniem jakie stanowi dla przeciętnego gospodarstwa domowego kredyt hipoteczny. Są to działania często wynikające ze szkoleń w zakresie wykorzystania filozofii CRM w obsłudze klienta oraz z procedur zachęcających pracowników do uzyskania odpowiedniej liczby informacji od klienta.

B8 – Utrzymanie korzystnej wielkości wskaźnika LtV (*Loan to Value*)

Utrzymanie korzystnej wartości wskaźnika LtV jest ważne w procesie udzielania kredytu hipotecznego, gdyż pozwala na minimalizację ryzyka związanego z tym produktem. Każdy bank ustala dopuszczalne wartości tego wskaźnika przy różnych ekspozycjach kredytowych. W przypadku produktów typu kredyty hipoteczne, jeżeli wskaźnik ten wynosi 100%, klienci mogą

zaciągać kredyt na 100% wartości nieruchomości. Jest to oferta atrakcyjna dla klienta ale nie zawsze bezpieczna dla banku, zwłaszcza w przypadku kredytów walutowych po kryzysie z roku 2008. Narzędzia CRM mogą wspomóc ustalenie takiej wartości LtV, która będzie jeszcze akceptowalna dla klientów a już bezpieczna dla banku. Trudno jest jednak udowodnić, że banki rzeczywiście korzystają z tej możliwości.

W wyniku badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej książki można uznać, że przy wspomaganiu koncepcji zarządzania relacją bank – klient mogą być realizowane następujące ilościowe ekonomiczne cele banku komercyjnego:

- minimalizacja kwoty aktywów obciążonych ryzykiem,
- zwiększenie zysku na *spreadzie*,
- poprawa poziomu i struktury obrotów bieżących,
- utrzymanie rentowności banku gwarantującej jego wypłacalność,
- realizacja oczekiwanego poziomu dochodów,
- realizacja oczekiwanego poziomu kosztów,
- zmniejszenie wartości kredytów zagrożonych ,
- optymalizacja kosztów działań związanych z klientem.

Natomiast realizacja pozostałych celów ilościowych:

- utrzymanie pożądanej wartości współczynnika wypłacalności,
- uzyskanie korzystnych wartości wskaźników rentowności,
- otrzymanie zysku netto w wysokości pozwalającej wypłacić akcjonariuszom odpowiednie dywidendy (tworzenie wartości dla akcjonariuszy),
- korzystny poziom wskaźników finansowych,
- korzystna struktura aktywów i pasywów oraz utrzymanie korzystnej wielkości wskaźnika LtV (*Loan to Value*)

poprzez wspomaganie CRM jest trudna do udowodnienia. Oczywiście nie należy odrzucać automatycznie związku przyczynowo – skutkowego pomiędzy działaniami narzędzi CRM a tymi celami banku.

Poniższa tabela przedstawia syntetycznie ilościowe cele banku omawiane w niniejszej książce wraz ze wskazaniem na możliwość realizacji ich przy pomocy koncepcji CRM.

Tabela 77. Wnioski dotyczące możliwości realizacji w banku poszczególnych celów ilościowych przy pomocy koncepcji CRM

cele krótkookresowe		cele długookresowe	
cele ilościowe	A1 – Utrzymanie pożądaney wartości współczynnika wypłacalności	cel ten może być częściowo wspomagany przy pomocy koncepcji CRM	B1 – Otrzymanie zysku netto w wysokości pozwalającej wypłacić akcjonariuszom odpowiednie dywidendy (tworzenie wartości dla akcjonariuszy)
	A2 – Uzyskanie korzystnych wartości wskaźników rentowności	nie jest możliwe udowodnienie wyodrębnionego wpływu koncepcji CRM na ten cel	B2 – Utrzymanie rentowności banku gwarantującej jego wypłacalność
	A3 – Minimalizacja kwoty aktywów obciążonych ryzykiem	cel może być pośrednio realizowany przy pomocy koncepcji CRM	B3 – Realizacja oczekiwanego poziomu dochodów
	A4 – Zwiększenie zysku na <i>spreadzie</i>	cel może być realizowany przy pomocy koncepcji CRM	B4 – Realizacja oczekiwanego poziomu kosztów
	A5 – Optymalizacja kosztów działań związanych z klientem	cel może być realizowany przy pomocy koncepcji CRM	B5 – Korzystny poziom ROE, ROA i ROI
	A6 – Poprawa poziomu i struktury obrotów bieżących	cel może być pośrednio realizowany przy pomocy koncepcji CRM	B6 – Korzystna struktura aktywów i pasywów
			B7 – Zmniejszenie wartości kredytów zagrożonych
			B8 – Utrzymanie korzystnej wielkości wskaźnika LtV (<i>Loan to Value</i>)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

5.1.2. Wyznaczenie modelu zachowań klienta banku na podstawie analizy zmian relacji bank – klient

Model zachowania klienta banku może być tworzony na podstawie nowoczesnych narzędzi informatycznych, za pomocą analitycznych narzędzi wspomagających marketing lub przez rozwiązania eksperckie, które są oparte o wiedzę i intuicję specjalistów i analityków rynku.³¹⁹ Rozwiązania predykcyjne dla branży finansowej proponuje wiele firm doradczych oraz działających w branży IT. Z punktu widzenia banku ważne jest, aby proponowane rozwiązanie tworzyło spójny i sprawnie działający system wraz z systemem CRM. W niniejszym rozdziale autorka zaproponowała model zachowań klientów oparty o wiedzę zdobytą dzięki przeprowadzonym badaniom oraz o narzędzia informatyczne typu CRM.

Zmiany relacji bank – klient są opisywane jako „cykl życia” klienta. Każdy z etapów „życia” klienta ma inną charakterystykę i innych zachowań można się spodziewać po klientach w różnych stadiach ich „życia.” Dlatego też należałoby stosować różne techniki i rozwiązania organizacyjne w różnych momentach związku bank klient. W analizach odnoszących się do „cyklu życia” klienta można zastosować techniki ukierunkowanego *data mining* (np. sieci neuronowe, drzewa decyzyjne).

Badania przeprowadzone na potrzeby książki skupiły się głównie na dwóch etapach „życia” klienta:

- badanie *mystery shopping* badało zdolność i gotowość banku do budowania relacji na pierwszym etapie „cyklu życia” klienta;
- badanie ankietowe obejmowało klientów, którzy zaciągnęli kredyt hipoteczny najpóźniej w 2000 roku, dlatego też wszyscy klienci poddani temu badaniu znajdowali się w fazie, w której znajdują się klienci podstawowi banku.

Należy przyjąć, że klienci na tych dwóch różnych etapach nie zachowują się tak samo. Różne musi być podejście banku i jego pracowników do tych dwóch grup. Klienci zaczynający budować swoje relacje z bankiem zadają pytania następującej treści:

- *Czy oferowany produkt bankowy spełnia moje oczekiwania i nie przekracza moich możliwości?*
- *Czy otrzymywane przeze mnie informacje są rzetelne?*
- *Czy pracownicy banku zachęcają do skorzystania z jego usług swoją postawą i zachowaniem?*
- *Czy mogę temu bankowi zaufać?*

³¹⁹ Zob.: Roha T.H., Ahnb C.K., Hanc I., *The priority factor model for customer relationship management system success*, Expert Systems with Applications 2005. Vol. 28 no. 4, s. 641-654.

Na tym etapie bardzo ważna staje się oferta kredytowa oraz umiejętne jej przedstawienie klientowi. Pracownik banku powinien mieć świadomość, że swoją postawą podczas pierwszej wizyty klienta wydaje świadectwo o całym banku. Zaufanie klientów budzi profesjonalna i kompetentna obsługa pracownika, który nie tylko umie przekazywać informacje, ale i umie słuchać. Jeżeli na tym etapie pracownik banku próbuje w jakiś sposób manipulować klientem, najczęściej kończy się to zerwaniem relacji. Klient wybiera bank, należy więc mieć świadomość tego, że zorientowany jest w ofercie konkurencji. Dlatego też należy poznać tą ofertę i spróbować przedstawić mu lepszą, jeżeli istnieje taka możliwość. Na pierwszym etapie budowania relacji bank klient, klienci łatwo się zrażają, jeżeli pracownik banku jest zbyt natrączywy lub wyraźnie nie identyfikuje się z bankiem. Współczesny klient jest dobrze poinformowany i zanim przyjdzie do banku posiada zazwyczaj przynajmniej półprofesjonalną wiedzę na temat kredytów hipotecznych. Jak wykazały badania ankietowe, przeprowadzone na potrzeby tej monografii, większość klientów zna podstawowe pojęcia związane z kredytem hipotecznym i dokładnie czytali oni umowę kredytową przed podpisaniem. Wiedzy klientów nie należy lekceważyć. Można ją umiejętnie wykorzystać w budowaniu więzi bank – klient.

Klienci, którzy są już od jakiegoś czasu klientami danego banku mają wyrobione zdanie na temat tej instytucji. Jeżeli dotychczasowa obsługa ich zadowala, chcą zachowania jej na tym samym poziomie. Jeżeli są niezadowoleni łatwiej komunikują to obsłudze w banku. Mając więcej danych historycznych dotyczących relacji konkretnych klientów z bankiem można prowadzić dokładniejsze predykcje ich zachowań. Według badania ankietowego, klienci, którzy zaciągnęli kredyt hipoteczny opierając się na racjonalnych przesłankach i pewnej wiedzy finansowej są zadowoleni z banku, kredytu oraz obsługi. Motywy zaciągania kredytu hipotecznego, w tym a nie innym banku, są również jasno określone przez badanie ankietowe. Klienci zwracają największą uwagę na oprocentowanie kredytu oraz niskie koszty jego udzielenia. Powodowani są oni więc przesłankami ekonomicznymi, co pokrywa się z wnioskiem wysuniętym w punkcie 4.3.3., który wskazuje, że klienci coraz bardziej świadomie poruszają się na rynku finansowym i dbają o swój interes ekonomiczny, poszerzając swoją wiedzę. Z badania ankietowego wynika, że często klienci posiadający w danym banku kredyt hipoteczny nie korzystają z innych produktów tego banku. Przy zastosowaniu odpowiednich narzędzi promocyjnych można zachęcić klientów np. do przeniesienia rachunku oszczędnościowo – rozliczeniowego. Należy jednak umiejętnie zdiagnozować sytuację i w proponowanej ofercie zawrzeć warunki atrakcyjne dla klienta. Z pomocą przychodzą narzędzia CRM opierające się o analizę *data mining*.

Do budowy modeli predykcyjnych zachowań klientów, można stosować rozwiązania proponowane przez narzędzia *data mining*. Analiza przeprowadzana przez liczne narzędzia *data mining* może pokazać z dużym prawdopodobieństwem, jak będzie zachowywał się konkretny klient banku

w przyszłości. W zależności od sytuacji stosowane są różne rozwiązania. Przykładowo, do poszerzenia puli produktów stałego klienta banku można zastosować analizę koszykową, która pozwala na predykcję zachowania klienta wg reguły "Jeżeli poprzednik to zwykle następnik" (np. jeżeli klient chce zaciągnąć kredyt hipoteczny, a posiada w banku kartę kredytową, należy zmniejszyć przyznany mu limit, aby nie zagrażał wypłacalności klienta). W przypadku nowego klienta można skupić się na samym procesie obsługi proponowanym przez bank i zastosować analizę procesu, która pokazuje jak na konkretne sytuacje może zareagować klient bezpośrednio w nie zaangażowany. Do nowych klientów można zastosować rozwiązania typu sieci neuronowe, które uczą się zachowań klientów i wykorzystują je do analiz i tworzenia nowych modeli zachowań. Sieci neuronowe specjalizują się w rozpoznawaniu i klasyfikacji wzorców, przydzielaniu wzorcom kategorii, predykcji szeregów czasowych, analizie danych statystycznych, itp. Aby zastosować takie rozwiązania w bankowości należy posłużyć się oprogramowaniem proponującym rozwiązania *data mining* oraz pomocą ekspercką oferowaną przez profesjonalne firmy doradcze. Analiza *data mining* jest uważana na rynku analitycznym za osiągającą największą zdolność predykcji przy jednoczesnym najwyższym poziomie automatyzacji. Rozwiązania typu *data mining* mogą być wykorzystywane przez banki w postaci odrębnego oprogramowania bądź oprogramowania zintegrowanego w system CRM.

5.1.3. Przewidywane koszty i korzyści ekonomiczne wynikające ze stosowania wyznaczonego modelu

Oplacalność wdrożenia koncepcji CRM należy rozpatrywać biorąc pod uwagę koszty, jakie należy ponieść przy wdrożeniu i w trakcie pracy systemu. J. Hołub – Iwan podaje wiążące się z tym wdrożeniem następujące grupy wydatków:³²⁰

- zakup sprzętu: zakup serwera baz danych, zakup stacji roboczych, na których będą pracowali użytkownicy systemu;
- odpowiednia infrastruktura: sieć komputerowa, połączenia radiowe, Internet, telefony komórkowe, WAP, usługi i urządzenia telekomunikacyjne;
- licencje na oprogramowanie;
- wdrożenie systemu: analiza przedwdrożeniowa, parametryzacja systemu, ewentualnie modyfikacja systemu, instalacja, połączenie z istniejącymi systemami, szkolenie, próba eksploatacyjna, nadzór nad pełną eksploatacją;
- serwis: umowa stałej opieki serwisowej;
- konsultacje, szkolenia pracowników;
- transfer istniejącej bazy do systemu.

³²⁰ Dembińska-Cyran I., Hałub-Iwan J., Perenc J., *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004, s. 378.

Wiele z tych wydatków można pominąć w przypadku, gdy bank już korzysta ze sprawnie i bezawaryjnie działającej infrastruktury oraz sprzętu. Szczególny nacisk należy położyć na szkolenie pracowników, gdyż doświadczenia wdrożeniowe wykazują, że jest to jedno z najsłabszych ogniw procesu. Należy zmienić myślenie z transakcyjnego na relacyjne. Bardzo istotne są wydatki związane z bazą danych klientów, gdyż to ona stanowi trzon sprawnie działającego systemu i buduje podstawę do analiz przeprowadzanych przy pomocy narzędzi *data mining*. Konkretnie koszty, jakie należy ponieść, zależą w dużym stopniu od szczegółowych rozwiązań proponowanych przez wyspecjalizowane firmy IT oraz doradcze. Wdrożenie sprawnie działającego modelu może kosztować bank od kilkudziesięciu tysięcy do kilku milionów PLN. Zależy to od skali wdrożenia, wyboru dostawcy aplikacji oraz pożądaných funkcjonalności.

Oszacowanie kosztów wdrożenia koncepcji CRM w każdym banku należy rozpatrywać indywidualnie, gdyż zależą one od wielu czynników takich jak:³²¹

- zdolność instytucji do akceptowania zmian,
- stopień przygotowania do wdrożenia (lub stopień dotychczasowej realizacji tej strategii),
- stopień skomplikowania modelu biznesowego banku (zakres oferty, liczba i rodzaj klientów, rodzaj dystrybucji itp.).

Efekty wdrożenia koncepcji CRM były już wielokrotnie omawiane w niniejszej monografii. W tym miejscu należy więc skupić się na efektach działania modelu predykcyjnego zachowań klientów. Model taki pozwoli na uzyskanie informacji, które można wykorzystać w przyszłym zarządzaniu relacją z klientem. Pozwoli także na szybkie reagowanie w przypadku pojawiających się zagrożeń związanych np. z niewypłacalnością klienta. W kontekście ekonomicznym działania banku taki model może przyczynić się do:

- zmniejszenia puli kredytów zagrożonych i straconych,
- uzyskania korzystnej struktury aktywów banku,
- uzyskania wysokiej produktywności klientów,
- uzyskania korzystnej wartości współczynnika wypłacalności banku,
- uzyskania informacji do ustalenia efektywnej wysokości LtV dla konkretnych produktów,
- zmniejszenia liczby klientów odchodzących z banku,
- zwiększenia informacji na temat powodów migracji klientów i ustalenia możliwości ich zapobieganiu,
- ustalenia dróg poszerzania rodziny klientów.

³²¹ Grzywacz J., *Marketing banku*, Difin, Warszawa 2010, s. 200.

Wszystkie te efekty odnoszą się bezpośrednio lub pośrednio do celów ekonomicznych banku komercyjnego.

5.2. Korzyści jakościowe płynące z wdrożenia koncepcji zarządzania relacjami z klientami w bankach komercyjnych

Korzyści jakościowe, wynikające z wdrożenia koncepcji CRM w banku ujawniają się głównie w badaniach *mystery shopping* oraz w badaniach ankietowych przeprowadzonych na potrzeby niniejszej książki. Są one ściśle związane z opinią klientów o banku oraz o produkcie, jakim jest kredyt hipoteczny. Z zadowolenia klientów wynika lojalność wobec banku. Przekłada się ona z kolei na realizację jakościowych celów działalności banku takich, jak zadowolenie klienta z bieżącej obsługi i poszerzenie rodziny klientów dzięki szerzeniu pozytywnych opinii na rynku. Bank, poprzez realizację korzyści jakościowych przez wdrożenie koncepcji CRM, otwiera się jeszcze bardziej na budowanie relacji z klientami i realizuje różne działania PR. Zbudowany dzięki temu pozytywny obraz banku w oczach klientów jest bardzo ważny, ponieważ bank jest instytucją zaufania publicznego.

W badaniu ankietowym, przeprowadzonym na potrzeby tej książki, zwrócono uwagę na takie działania banku jak udostępnienie klientom interaktywnej strony internetowej oraz efektywne wykorzystanie narzędzi CRM dla poprawy kontaktów bank – klient. W dobie globalnego Internetu właściwie niemożliwe staje się działanie na rynku bez otwarcia się na kontakt z klientami przez Internet. Ten kanał komunikacji generuje stosunkowo niskie koszty w porównaniu to obsługi tradycyjnej. Dlatego tak ważne jest, aby klienci, jeśli chcą, korzystali jak najczęściej z tej drogi kontaktu z kredytodawcą. Wdrażając system CRM, podejmuje się szereg działań zmierzających do polepszenia relacji z klientami. Może to być wysyłanie do nich różnych biuletynów, ofert oraz życzeń. Generuje to dodatkowe koszty, dlatego ważne jest zidentyfikowanie rzeczywistych potrzeb klientów w tym zakresie. Oczywiście koszty te ponoszone są na rzecz konkretnych, możliwych do uzyskania korzyści, takich jak wymienione w punkcie 5.1.1.

Niniejsza monografia opiera się na wnioskach dotyczących grupy klientów zaciągających kredyty hipoteczne i tylko w tym kontekście są rozpatrywane wyżej wymienione aspekty, dotyczące realizacji jakościowych korzyści dzięki zastosowaniu w banku określonych procedur zarządzania relacjami z klientami. Proces udzielania kredytu hipotecznego może być przedstawiony w postaci schematu blokowego postępowania. Do już istniejących schematów udzielania kredytu hipotecznego można wprowadzić korekty oraz uwagi uwzględniające koncepcję CRM, działającą przez pryzmat realizacji jakościowych celów banku. Schematy blokowe to obrazujące oraz ich opis znajdują się w punkcie 5.2.2. niniejszego rozdziału. W kolejnym punkcie zostanie ukazany ewentualny wpływ

sprawnie działającego systemu CRM na realizację wybranych jakościowych celów banku.

5.2.1. Realizacja jakościowych celów banku jako skutek sprawnie działającego systemu CRM

W rozdziale I zostały wymienione następujące cele jakościowe, które mogą być realizowane poprzez wdrożenie koncepcji CRM w banku:

C – Cele jakościowe krótkookresowe:

C1 – Zadowolenie klienta z bieżącej obsługi w banku

Badanie ankietowe, wykonane na potrzeby niniejszej monografii wykazało, że klienci banków są zadowoleni z obsługi w banku. Badani klienci zaciągnęli kredyty hipoteczne w bankach, które wdrożyły CRM. Zadowolenie z bieżącej obsługi jest istotne w przypadku klientów zaciągających kredyty hipoteczne, gdyż okres kredytowania jest dość długi i podczas jego trwania pojawić się może wiele tzw. zdarzeń obsługowych, z których klient może być mniej lub bardziej zadowolony. Klienci poddani badaniu ankietowemu, którzy korzystają z obsługi w placówkach bankowych, stwierdzili w większości (ponad 76% badanych), że placówki są dla nich dogodnie dostępne oraz, że dość rzadko zdarza się im stać w kolejkach (ponad 63% badanych) co pozytywnie wpływa na zadowolenie z obsługi. W badaniu ankietowym klienci wykazali, że 27 na 120 z nich nie korzysta z obsługi naziemnej w banku. Dzięki zaimplementowanej technologii CRM, powiązanej ze stroną internetową banku, klienci mają szansę na skorzystanie z obsługi bankowej za pomocą wielu dogodnych kanałów. Badanie ankietowe wykazało, że jest to przez klientów wykorzystywane i mile widziane. 70% badanych korzysta ze strony internetowej banku, w którym zaciągnęli kredyt hipoteczny.

C2 – Zdobycie nowych klientów

Koncepcja CRM umożliwia bankowi zdobywanie nowych klientów m.in. poprzez efektywne zachęcanie aktualnych klientów do polecenia banku innym potencjalnym klientom. Badanie ankietowe wykazało, że niektórzy ankietowani polecają swój bank znajomym i rodzinie. 21 klientów poddanych badaniu poleciło swój bank 1 – 2 osobom, a 7 osób, 3 lub więcej osobom. Biorąc pod uwagę tylko grupę klientów poddanych badaniu: ze 120 zadowolonych klientów bank zyskał min. 42 nowych klientów. Wiąże się to oczywiście z ich zadowoleniem z produktu i obsługi oraz z zaufaniem do instytucji banku oraz z lojalnością. Polecanie banku innym klientom jest katalizowane przy pomocy koncepcji CRM, można więc powiedzieć, że cel ten może być wspomagany przez CRM.

C3 – Usprawnienie pracy *front office*

Front office w banku stanowią pracownicy obsługi bezpośrednio kontaktujący się z klientami. Badania *mystery shopping*, przeprowadzone w ramach niniejszej monografii, wykazały, że poziom obsługi jest bardzo różny

w różnych placówkach bankowych. W zachowaniu pracowników banku, który nie wdrożył koncepcji CRM dało się zauważyć pewne wpływy podejścia do relacji bank – klient opierającego się na marketingu transakcji. W większości banków (z wyjątkiem jednego), które wdrożyły założenia filozofii CRM pracownicy banku swoim zachowaniem zachęcali klientów do budowania relacji z bankiem. Należy zauważyć, że często zachowanie pracownika banku nie zależy od przeprowadzonego, bądź nie, szkolenia, ale od jego osobowości lub aktualnego nastroju i nastawienia do pracy. Mnogość czynników wpływających na procesy obsługowe pozwala na zidentyfikowanie tylko częściowego wpływu koncepcji zarządzania relacjami bank – klient na jego realizację.

C4 – Usprawnienie pracy *back office*

Jeżeli informacje na temat zachowań klientów, ich żądań, skarg i reklamacji są przekazywane do wewnętrznych działów banku, działanie *back office* jest zdecydowanie bardziej efektywne. System CRM, wdrożony w banku, powinien istotnie wspomagać przepływ informacji. Dlatego też może wspierać nie tylko obsługę klienta, ale i inne działy banku. Analityczna część systemu CRM może dostarczać konkretnym działom *back office* banku informacji, na podstawie których mogą być podejmowane decyzje zarządcze. Przykładem takiego wsparcia może być umożliwienie działom analitycznym ustalenia optymalnej wielkości LtV na podstawie przetworzonych przez data mining informacji o zachowaniach klientów. Informacje, jakie uzyskują wewnętrzne działy banku, pozwalają również na stworzenie efektywnych kampanii promujących nowe produkty bankowe. Badania ankietowe wykazały, że większość banków przesyła oferty promocyjne klientom, którzy zaciągnęli kredyty hipoteczne. Przepływ informacji w banku nie był bezpośrednio przedmiotem badań w poniższej monografii. Można więc wykazać tylko pośredni wpływ koncepcji zarządzania relacjami z klientami na działanie *back office* chociażby przez gotowość do budowania relacji między bankiem a klientem. Korzystając z danych klientów *back office* może efektywnie wpływać na relację bank – klient poprzez wysyłanie do klientów nowych ofert dopasowanych do aktualnej sytuacji klienta, życzeń urodzinowych, świątecznych itp.

C5 – Klarowny podział klientów na grupy docelowe

Jednoznaczny podział klientów banku na grupy docelowe można uzyskać, jeżeli zastosuje się odpowiednie narzędzia CRM, takie jak analiza data mining, czy analiza „cyklu życia” klienta lub modele matematyczne takie jak np. *Lifetime Value* czy *Consumer Life Time Value*. Analiza sprawozdań oraz raportów banków wykazała, że banki dzielą swoich klientów na segmenty, często indywidualizując je zgodnie z filozofią CRM. W niektórych sprawozdaniach znajdują się informacje o wykorzystaniu przez banki rozwiązań z zakresu narzędzi CRM. Można więc powiedzieć, że cel ten w banku jest wspomagany przez koncepcję zarządzania relacjami z klientami.

C6 – Poprawa nadzoru nad przepływem dokumentów

Przepływ dokumentów we współczesnym banku jest uwarunkowany wewnętrznymi procedurami oraz sprawnością systemu informatycznego. Właściwie wszystkie systemy typu CRM umożliwiają łatwy i efektywny przepływ informacji, w tym także dokumentacji. Działanie systemu pozwala uzyskać informacje na temat konkretnego dokumentu, jego aktualnego stanu i statusu. Takie systemy pozwalają na przechowywanie dokumentów w wersjach elektronicznych, co nie tylko ułatwia do nich dostęp, ale i zabezpiecza je przed ewentualną niepożądaną ingerencją. Nadzór nad obiegiem dokumentów w banku nie był bezpośrednio przedmiotem badań w niniejszej monografii. Efektywność tego nadzoru można jedynie ocenić np. na podstawie informacji o czasie oczekiwania na podjęcie decyzji kredytowej, które ściśle wiąże się z przepływem dokumentów w banku. Badanie ankietowe wykazało, że przeciętny czas oczekiwania na decyzję kredytową był dość krótki i akceptowany przez klientów.

C7 – Poszerzenie wiedzy o trendach panujących na rynku

Budując relacje bank – klient, można doprowadzić do takiego etapu relacji, na którym klient komunikuje się z bankiem udzielając mu informacji dodatkowych np. o ogólnych nastrojach panujących na rynku, czy też w grupie klientów danego banku. Koncepcja CRM pozwala na wykorzystanie pewnych narzędzi pełniąc rolę katalizatora takich zachowań. Badania *mystery shopping*, przeprowadzone na potrzeby niniejszej książki wykazały, np. że w części badanych banków, w których wdrożono CRM, klienci testowi byli pytani, czy odwiedzali już inne banki i jaka jest ich opinia o oferowanym przez nie produkcie. Trudno jest niestety zweryfikować wiedzę pozyskaną w ten sposób zdobywaną od klientów. Dlatego też, bez zastosowania dodatkowo technik celowego zarządzania wiedzą, nie jest możliwe efektywne wykorzystanie powyższej informacji. Poszerzenie wiedzy o trendach panujących na rynku jest więc możliwe przy wykorzystaniu koncepcji zarządzania relacjami z klientami wspomaganej przez koncepcję zarządzania wiedzą w organizacji.

D – Cele jakościowe długookresowe:

D1 – Minimalizacja ryzyka

Minimalizacja ryzyka jest właściwie zarówno celem jakościowym jak i ilościowym w działalności banku. Oprócz celów ilościowych zmierzających do minimalizacji wszelkiego typu ryzyka działalności bankowej, każdy bank opracowuje procedury postępowania w odniesieniu do tego ryzyka. System CRM obejmuje narzędzia typu *data mining*, które pozwalają na przewidzenie zachowań klientów. Dzięki temu można zapobiec wystąpieniu pewnych sytuacji generujących ryzyko. Filozofia CRM pozwala na opracowanie odpowiednich procedur postępowania w sytuacjach identyfikacji ryzyka pochodzącego od strony klienta. Badania *mystery shopping* wykazały, że już od pierwszego kontaktu bank – klient pracownicy banków, które wdrożyły CRM, zbierają informacje, mogące w przyszłości pozwolić na określenie stopnia ekspozycji na ryzyko w przypadku danego klienta.

D2 – Podtrzymywanie wartości marki na wysokim poziomie, bądź jego podwyższenie.

Cel ten wiąże się przede wszystkim ze strategią jaką przyjął bank w odniesieniu do marki oraz z działaniami *public relations* jakie zostały podjęte w tej kwestii. Jak już wspomniano – działania PR oraz CRM ulegają wzajemnym oddziaływaniom i wspierają się w budowaniu marki banku. Ankietowani, na potrzeby niniejszej monografii, klienci przyznali, że przy wyborze kredytu hipotecznego w konkretnym banku kierowali się przede wszystkim kosztami udzielenia kredytu i oprocentowaniem. Można więc zaryzykować stwierdzenie, że marka banku dla tej grupy klientów nie była istotna. Ankietowani klienci postrzegają banki, w których zaciągnęli kredyt w większości pozytywnie. Może to świadczyć o tym, że marka tych banków została zbudowana prawidłowo i jest pozytywnie postrzegana na rynku. Jednakże trudno jest jednoznacznie wykazać wyłączny wpływ koncepcji CRM na zaistniałą sytuację.

D3 – Utrzymanie dużej grupy zyskownych klientów.

Utrzymanie dużej grupy zyskownych klientów, jako cel banku, wiąże się bezpośrednio z pojęciem zyskowności klienta banku. Klient, z którym budowanie relacji może przynieść zyski, to klient, który jest rentowny, lojalny wobec banku i otwarty na budowanie trwałych, długoletnich więzi. Klienci, którzy zaciągnęli kredyty hipoteczne w bankach z wdrożonym zarządzaniem relacjami z klientami, podczas badania ankietowego wskazywali, że są otwarci na budowanie trwałej relacji z bankiem, nie mają zamiaru (w większości) przenosić kredytu do innego banku i widzą ze strony banku otwartość do budowania relacji. Osiągnięcie wysokiej rentowności w grupie kredytów hipotecznych jest celem banku, który wpływa bezpośrednio na zysk i jakość portfela kredytowego. W większości badanych banków, które wdrożyły koncepcję CRM, nie pojawiły się niepokojące sygnały świadczące o złej strukturze tego portfela. Jak już wspomniano w punkcie 4.3.1, eliminowanie działań kierowanych do klientów niezainteresowanych ofertą oraz zróżnicowanie poziomu obsługi w zależności od wartości klienta dla banku, jest istotne z punktu widzenia realizacji zadań koncepcji CRM w banku. Wiąże się to z ograniczeniem ponoszonych wydatków. Dlatego też weryfikowano podczas badania ankietowego, czy działania ze strony banku podyktowane założeniami koncepcji CRM są mile widziane i potrzebne z punktu widzenia klienta. W większości przypadków odpowiedź na tak postawione pytanie była twierdząca.

D4 – Utrzymanie wysokiej jakości i efektywności procesów obsługi klienta

Wysoka jakość i efektywność procesów obsługi klienta objawiać może się w postaci zadowolenia klientów. Badania ankietowe wskazują, że klienci banków, które wdrożyły koncepcję CRM, są w zadowoleni zarówno z samego banku (65% raczej zadowolonych klientów) jak i produktu jakim jest kredyt

hipoteczny (ponad 70% raczej zadowolonych klientów). Efektywność procesów obsługi klienta może przynosić również realizację ilościowego celu banku, jakim jest pozyskanie dużej grupy klientów. W niniejszej monografii badania dotyczyły kredytów hipotecznych. Z informacji uzyskanej ze sprawozdań finansowych banków można stwierdzić, że banki, które wdrożyły CRM i realizują założenia tej koncepcji, wykazują wysoką pulę udzielonych kredytów hipotecznych przy zachowanej korzystnej strukturze aktywów banku.

D5 – Efektywny przepływ informacji

Efektywny przepływ informacji w banku związany jest z realizacją krótkookresowego celu C6 (poprawa nadzoru nad przepływem dokumentów) oraz celu C4 (usprawnienie pracy *back office*) w dłuższym okresie. Wpływ koncepcji CRM na realizację tego celu może być udowodniony tylko pośrednio (przez realizację celu krótkookresowego), gdyż nie było to przedmiotem badań w niniejszej monografii.

D6 – Doskonalenie systemu zarządzania jakością

Doskonalenie systemu zarządzania jakością uwidacznia się, jeżeli klienci są zadowoleni z produktów i usług. Klienci, poddani badaniu ankietowemu, wskazali szereg zalet produktu, jakim jest kredyt hipoteczny, który zaciągnęli. Na pierwszym miejscu 42,5% klientów wskazało najkorzystniejsze warunki oferowanego kredytu, co jest oczywiste w przypadku poddanej badaniu grupy. Prawie taka sama grupa klientów (ok. 40%) wskazała budzenie zaufania, jako drugą istotną zaletę banku. Badani klienci wskazali również na szereg zalet samego kredytu hipotecznego w danym banku. Ogólnie ankietowani byli zadowoleni zarówno z banku, jak i jego produktu. W większości byli to klienci banków, które wdrożyły koncepcję CRM. Można, więc z pewnym prawdopodobieństwem stwierdzić, że cel ten jest wspomagany przez koncepcję CRM.

D7 – Poprawa motywacji i zadowolenia pracowników banku

System CRM pozwala na usprawnienie procesów obsługi klienta oraz na budowanie efektywnych procedur wspomagających pracę pracowników banku. Efekty działania systemu zauważa się przede wszystkim w działach obsługi klienta. Poprawa motywacji i zadowolenia pracowników banku może wynikać z przejrzystych standardów obsługi klienta, dzięki którym mogą uniknąć pomyłek i wielu konfliktowych sytuacji. Badanie *mystery shopping* wykazało, że w większości banków, w których wdrożono CRM, pracownicy są zmotywowani do pracy. Uprzejmie odnoszą się do klienta i zachęcają go do skorzystania z usług banku. Pomaga to w budowaniu lojalności i trwałych relacji z klientem, co może przekładać się na zysk banku.

W ramach badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej książki zostało wykazane, że przy wspomaganie koncepcji zarządzania relacją bank – klient mogą być bezpośrednio realizowane następujące jakościowe ekonomiczne cele banku komercyjnego:

- zadowolenie klienta z bieżącej obsługi w banku,
- zdobycie nowych klientów,
- usprawnienie pracy *back office*,
- klarowny podział klientów na grupy docelowe,
- poprawa nadzoru nad przepływem dokumentów,
- minimalizacja ryzyka,
- utrzymanie dużej grupy zyskownych klientów,
- utrzymanie wysokiej jakości i efektywności procesów obsługi klienta,
- poprawa motywacji i zadowolenia pracowników banku.

W ramach badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej książki zostało wykazane, że przy wspomaganiu koncepcji zarządzania relacją bank – klient mogą być realizowane pośrednio następujące jakościowe ekonomiczne cele banku komercyjnego:

- usprawnienie pracy *front office*,
- poszerzenie wiedzy o trendach panujących na rynku,
- podtrzymywanie wartości marki na wysokim poziomie, bądź jego podwyższenie.

Realizacja pozostałych celów jakościowych: efektywnego przepływu informacji oraz doskonalenia systemu zarządzania jakością poprzez wspomaganie koncepcją CRM jest trudna do udowodnienia.

Deklarowana, zarówno przez teoretyków jak i praktyków zarządzania relacjami z klientami, możliwość wspomaganie realizacji jakościowych celów znalazła swoje potwierdzenie w powyższych wnioskach.

Poniższa tabela przedstawia syntetycznie jakościowe cele banku omawiane w niniejszej książce wraz ze wskazaniem na możliwość realizacji ich przy pomocy koncepcji CRM.

Tabela 78. Wnioski dotyczące możliwości realizacji w banku poszczególnych celów jakościowych przy pomocy koncepcji CRM

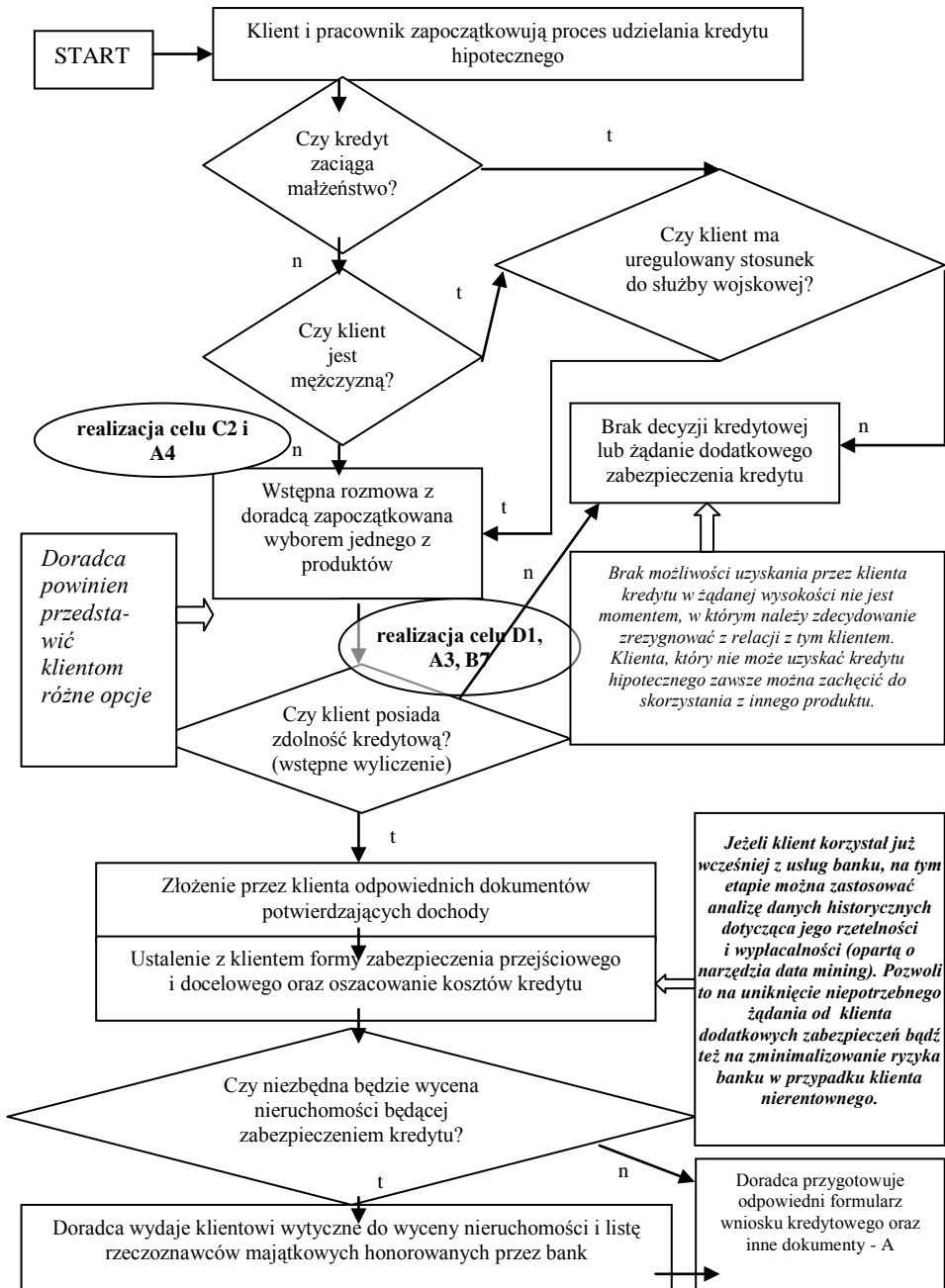
		cele krótkookresowe		cele długookresowe	
cele jakościowe	C1 – Zadowolenie klienta z bieżącej obsługi w banku	cel ten może być częściowo wspomagany przy pomocy koncepcji CRM	D1 – Minimalizacja ryzyka	cel może być pośrednio realizowany przy pomocy koncepcji CRM	
	C2 – Zdobywanie nowych klientów	cel może być realizowany przy pomocy koncepcji CRM	D2 – Podtrzymywanie wartości marki na wysokim poziomie, bądź jego podwyższenie	cel może być pośrednio realizowany przy pomocy koncepcji CRM	
	C3 – Usprawnienie pracy <i>front office</i>	cel ten może być częściowo wspomagany przy pomocy koncepcji CRM	D3 – Utrzymanie dużej grupy zyskowych klientów	cel może być realizowany przy pomocy koncepcji CRM	
	C4 – Usprawnienie pracy <i>back office</i>	cel może być pośrednio realizowany przy pomocy koncepcji CRM	D4 – Utrzymanie wysokiej jakości i efektywności procesów obsługi klienta	cel może być realizowany przy pomocy koncepcji CRM	
	C5 – Klarowny podział klientów na grupy docelowe	cel może być realizowany przy pomocy koncepcji CRM	D5 – Efektywny przepływ informacji	cel może być pośrednio realizowany przy pomocy koncepcji CRM	
	C6 – Poprawa nadzoru nad przepływem dokumentów	cel może być pośrednio realizowany przy pomocy koncepcji CRM	D6 – Doskonalenie systemu zarządzania jakością	cel może być realizowany przy pomocy koncepcji CRM	
	C7 – Poszerzenie wiedzy o trendach panujących na rynku	cel ten może być częściowo wspomagany przy pomocy koncepcji CRM	D7 – Poprawa motywacji i zadowolenia pracowników	cel może być realizowany przy pomocy koncepcji CRM	

Źródło: opracowanie własne.

5.2.2. Proces udzielania kredytu hipotecznego w oparciu o schematy blokowe postępowania

Wyrażona w postaci schematów blokowych procedura udzielania kredytu hipotecznego została zaprezentowana we wcześniejszej części książki. Proces udzielania kredytu hipotecznego może być z powodzeniem przedstawiony za pomocą schematu blokowego zgodnego z filozofią i systemem CRM. Podzielenie całego procesu na poszczególne etapy oraz wprowadzenie etapów do schematu blokowego pozwala na szybsze opanowanie całości procesu przez pracowników. Może również posłużyć do oprogramowania zagadnienia i usprawnienia pracy banku poprzez zautomatyzowanie przynajmniej niektórych etapów udzielania kredytu hipotecznego. Prawidłowe przeprowadzenie procesu udzielania kredytu hipotecznego rzutuje na relacje bank – klient w całym okresie kredytowania. Na każdy z etapów udzielania kredytu można wpływać za pomocą narzędzi CRM. Możliwe jest również wspomaganie pracy pracowników *front office* oraz pośrednio również *back office*, za pomocą filozofii CRM. Na rysunkach 33 – 35 zostały ukazane schematy blokowe poszczególnych etapów udzielania kredytu hipotecznego z zaznaczonymi możliwościami wsparcia tego procesu przez koncepcję CRM.

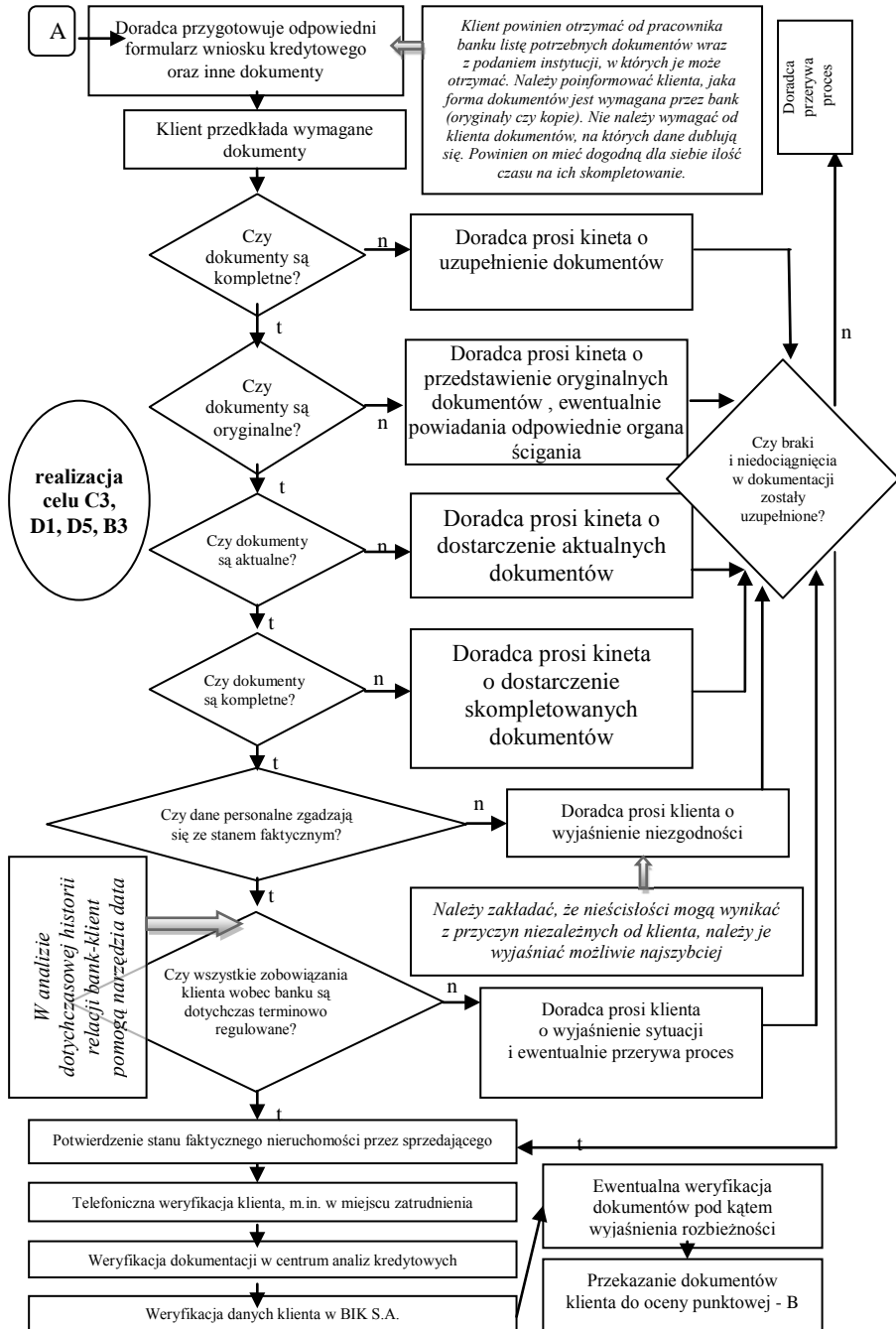
Podczas I etapu udzielania kredytu hipotecznego, jakim jest ocena wstępna, klient znajduje się najczęściej dopiero na początku drogi budowania relacji z bankiem. Jest on niezwykle wrażliwy na kompetencje pracownika banku oraz ogólnie jakość obsługi. W tym miejscu zaczyna się realizacja takich celów banku, jakimi są zdobycie nowych klientów (cel oznaczony w książce jako C2) oraz utrzymanie wysokiej jakości i efektywności procesów obsługi klienta (cel oznaczony w książce jako D4). Klient jeszcze bada rynek i produkt w kolejnych placówkach bankowych. Dlatego bardzo ważne jest umiejętne zaprezentowanie oferty i przedstawienie różnych opcji w sposób zrozumiały. Dobierając dla klienta odpowiedni produkt, można wpłynąć na realizację m.in. następujących celów banku: zwiększenie zysku na *spreadzie* (cel oznaczony w książce jako A4) i utrzymanie korzystnej wielkości wskaźnika LtV (cel oznaczony w książce jako B8).



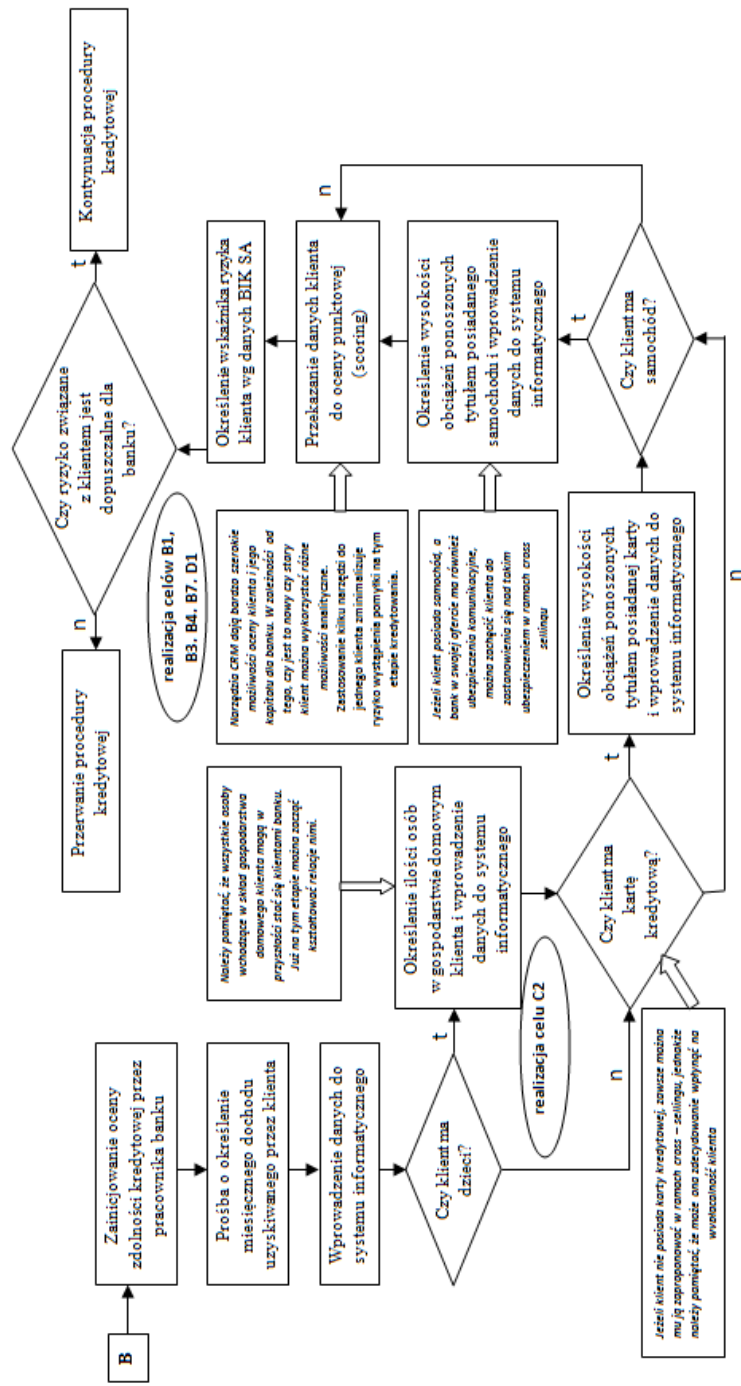
Rysunek 33. Schemat blokowy przykładowego procesu udzielania kredytu hipotecznego. Ocena wstępna z zaznaczonymi możliwościami wsparcia ze strony CRM [źródło: opracowanie własne.]

Klient może być uwrażliwiony na temat danych finansowych, więc należy wykazać się szczególną delikatnością. Jednocześnie należy pamiętać, że poprawność tych danych stanowi podstawę dla bezpieczeństwa kredytu dla banku. Wiąże się to z kolejnym celem działalności bankowej jakim jest minimalizacja ryzyka (cel oznaczony w książce jako D1) oraz minimalizacja kwoty aktywów obciążonych ryzykiem (cel oznaczony w książce jako A3) i zmniejszenie wartości kredytów zagrożonych (cel oznaczony w książce jako B7). Jeżeli klient nie może uzyskać pożądanej zdolności kredytowej, może odejść do konkurencji bez zapoznania się z innymi produktami banku. Nie jest to korzystne z punktu widzenia generowania zysku przez bank. Można klientowi zaoferować chociażby kredyt konsumencki, albo spróbować wspólnie zastanowić się co zaniża, być może sztucznie, jego zdolność kredytową. Po kredyt hipoteczny często zgłaszają się klienci, którzy już korzystają z usług danego banku. Jeżeli tak jest, powinno się umiejętnie wykorzystać dane zgromadzone w systemie CRM, chociażby w celu sprawdzenia wiarygodności klienta. Pracownicy obsługi klienta powinni pamiętać o tym, że działają w interesie banku, ale także na tym etapie rozpoczynają budowanie relacji z klientem, który może łatwo zostać zniechęcony mnogością formalności, jakie musi załatwić poza placówką banku. Dlatego też, w miarę możliwości, należy ułatwić klientowi kompletowanie potrzebnych dokumentów, np. przez wręczenie mu wydrukowanej listy oraz przez zminimalizowanie formalności.

Na etapie weryfikacji dokumentacji klient zaczyna się czuć nieco bardziej związany z bankiem. Należy mu dać wystarczająco dużo czasu na skompletowanie potrzebnych dokumentów oraz udzielić wszelkiej pomocy w ich kompletowaniu. Na tym etapie pojawiają się incydentalnie problemy z dokumentami klienta, mogące świadczyć o jego nieuczciwości. Istotna jest tu efektywność pracy *front office* związana z takim celem banku jak usprawnienie pracy tego działu (cel oznaczony w książce jako C3). Przedłożenie przez klienta prawidłowych dokumentów sprzyja realizacji takich celów banku jak efektywny przepływ informacji (cel oznaczony w książce jako D5), minimalizacja ryzyka (cel oznaczony w książce jako D1) i realizacja oczekiwanego poziomu dochodów (cel oznaczony w książce jako B3). W interesie banku leży rzetelne przeprowadzenie weryfikacji dokumentacji. Nie należy jednak zapominać, że przedwczesne oskarżenie przez pracownika banku klienta o nieuczciwość, może niekorzystnie wpłynąć na obraz marki banku na rynku. Wszelka weryfikacja danych klienta musi być dla niego jawna. Klient musi wiedzieć kto, i w jakim celu przetwarza jego dane. W ten sposób bank pracuje na zaufanie wśród klientów. Na tym etapie udzielania kredytu hipotecznego można wykorzystać narzędzia CRM typu *data mining* do analizy danych posiadanych o kliencie i podjęcia odpowiednich decyzji.



Rysunek 34. Schemat blokowy przykładowego procesu udzielania kredytu hipotecznego – Weryfikacja dokumentacji z zaznaczonymi możliwościami wsparcia ze strony CRM [źródło: opracowanie własne.]



Rysunek 35. Schemat blokowy przykładowego procesu udzielania kredytu hipotecznego – Wstępna i ostateczna ocena zdolności kredytowej [źródło: opracowanie własne]

Ocena zdolności kredytowej klienta może opierać się na narzędziach typu *data mining*. Na tym etapie udzielania kredytu hipotecznego ważne jest trafne ustalenie wartości konkretnego klienta dla banku oraz ryzyka z nim związanego. Każdy klient na etapie wstępnej oceny zdolności kredytowej może dostarczyć bankowi informacji, które mogą być wykorzystane przez pracownika obsługi do zastosowania *cross sellingu* i zaproponowania klientowi dodatkowych usług banku. Istotne jest również określenie stanu gospodarstwa domowego klienta, gdyż właściwie każdy jego członek jest potencjalnym klientem banku. W tym momencie można zacząć świadomie kształtować relację bank – klient i podejmować działania np. zmierzające do przyciągnięcia za pośrednictwem jednego klienta innych klientów. Wiąże się to z realizacją takiego celu banku jak zdobycie nowych klientów (cel oznaczony w książce jako C2). Priorytetem w ocenie zdolności kredytowej klienta nie może być za wszelką cenę sprzedanie klientowi kredytu hipotecznego. Najważniejsza powinna być ocena, jakie efekty ekonomiczne przyniesie ten produkt dla banku w dłuższej perspektywie. Związane jest to z realizacją wielu celów banku, m.in. takich jak otrzymanie zysku netto w wysokości pozwalającej wypłacić akcjonariuszom odpowiednie dywidendy (cel oznaczony w książce jako B1), realizacja oczekiwanego poziomu dochodów (cel oznaczony w książce jako B3), realizacja oczekiwanego poziomu kosztów (cel oznaczony w książce jako B4), zmniejszenie wartości kredytów zagrożonych (cel oznaczony w książce jako B7), czy minimalizacja ryzyka (cel oznaczony w książce jako D1). Dlatego też, jeżeli ryzyko związane z klientem określone przez tą procedurę jest za duże, należy przerwać proces.

Przedstawienie procesu udzielania kredytów hipotecznych w postaci schematu blokowego zgodnie z filozofią CRM jest metodą wspierania interesu ekonomicznego banku a także klienta.

5.2.3. Przewidywane długookresowe skutki ekonomiczne przedstawienia za pomocą schematu blokowego procesu udzielania kredytu hipotecznego

Zaprojektowanie schematu blokowego udzielania kredytu hipotecznego zgodnie z filozofią CRM może stać się podstawą do stworzenia nowych, bardziej efektywnie działających procedur obsługi klienta. W dłuższym przedziale czasu może i powinno to skutkować skróceniem czasu a także kosztów obsługi klienta, wykorzystaniem przez klientów Internetu do kontaktów z bankiem, czy też poszerzeniem rodziny klientów. W badaniu ankietowym przeprowadzonym na potrzeby niniejszej książki wskazano, że banki stosują elementy procesu schematyzacji udzielania kredytu hipotecznego zgodnie z filozofią CRM, takie jak np. ułatwianie klientom zbierania potrzebnej dokumentacji. Na podstawie badania *mystery shopping* można stwierdzić natomiast, że mimo iż procedury przedstawione na schematach są powszechnie znane pracownikom banku nie zawsze są one stosowane w stosunku do klientów.

Modyfikacja schematów blokowych udzielania kredytu hipotecznego może przebiegać w każdym banku nieco inaczej w zależności od przyjętej strategii i istniejących procedur. Zawsze będzie ona miała wpływ, pośrednio lub bezpośrednio, na realizację całego procesu oraz celów banku, które są związane z kredytami hipotecznymi. W szczególności za pomocą odpowiedniego zaprojektowania tego procesu można wpływać na:

- utrzymanie dużej grupy zyskownych klientów – m.in. poprzez prawidłowe oszacowanie kapitału jaki stanowi klient;
- utrzymanie wysokiej jakości i efektywności procesów obsługi klienta – poprzez usprawnienie tych procesów, standaryzację i uporządkowanie;
- doskonalenie systemu zarządzania jakością – poprzez możliwość bieżącego monitorowania przebiegu procesu i łatwość wychwycenia zakłóceń pojawiających się w jego realizacji;
- poprawę motywacji i zadowolenia pracowników – poprzez przedstawienie pracownikom jasnych, standardowych procedur, które mogą zastosować w każdej sytuacji;
- minimalizację ryzyka – poprzez dokładną analizę klienta i jego danych, zarówno tych dostarczonych przez niego jak i dostępnych już w systemie bankowym (baza danych o klientach powiązana z oprogramowaniem CRM);
- realizację oczekiwanego poziomu dochodów – poprzez trafną predykcję zachowań klienta np. dzięki narzędziom *data mining*;
- minimalizację wartości kredytów zagrożonych – m.in. poprzez dokładne przeprowadzenie procesu badania zdolności kredytowej klienta.

5.3. Przejawy działania systemu zarządzania relacjami z klientami z punktu widzenia klientów a ekonomiczne cele banku komercyjnego

W ramach niniejszej monografii zostały przeprowadzone badania ankietowe wśród klientów, którzy zaciągnęli kredyty hipoteczne w bankach na terenie Lubelszczyzny. Badania te pozwoliły na zidentyfikowanie pewnych przejawów działania systemu zarządzania relacjami z klientami, które zauważają klienci. Wśród ankietowanych najbardziej reprezentatywną grupę klientów stanowili klienci banków PKO BP SA oraz Pekao SA W grupie „Inne banki” znajdują się: Kredyt Bank, BPH, Polbank, BGŻ, BOŚ, Millenium, Reiffeisen Bank, ING Bank Śląski, GE Money Bank, Deutsche Bank, BRE Bank (mBank, Multibank), WBK, Noble Bank. Wszystkie te banki wykazują przesłanki pozwalające twierdzić, że wdrożyły koncepcję CRM.

Klienci badanych banków, w odpowiedzi na jedno z pytań w ankiecie, wskazali na ich pewne zalety. W tabeli 79 ukazano jakie zalety banków wymieniali ankietowani, którzy zaciągnęli kredyt hipoteczny w banku Pekao SA, PKO BP SA lub innym.

Tabela 79. Zalecy banku, w którym klient spłaca kredyt

	Pekao SA			PKO BP SA			Inny bank		
	Odp.	% z N w kolumnie	% badanych	Odp.	% z N w kolumnie	% badanych	Odp.	% z N w kolumnie	% badanych
Oferuje najlepsze warunki kredytu hipotecznego	14	43,80%	11,70%	12	33,30%	10,00%	25	48,10%	20,80%
Oferuje korzystne konta bankowe, karty itp.	8	25,00%	6,70%	8	22,20%	6,70%	19	36,50%	15,80%
Świetnie obsługuje klientów	7	21,90%	5,80%	9	25,00%	7,50%	14	26,90%	11,70%
Suma pośrednia	29	65,60%	17,50%	29	44,40%	13,30%	58	69,20%	30,00%
Godny zaufania	14	43,80%	11,70%	13	36,10%	10,80%	23	44,20%	19,20%
Największy na rynku	9	28,10%	7,50%	14	38,90%	11,70%	4	7,70%	3,30%
Suma pośrednia	23	53,10%	14,20%	27	63,90%	19,20%	27	50,00%	21,70%
Inna odpowiedź	1	3,10%	0,80%	4	11,10%	3,30%	2	3,80%	1,70%
Trudno powiedzieć	8	25,00%	6,70%	4	11,10%	3,30%	10	19,20%	8,30%
Brak odpowiedzi	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	1	1,90%	0,80%
Ogółem	61	100,00%	26,70%	64	100,00%	30,00%	98	100,00%	43,30%

*Tabela przedstawia odpowiedzi wielokrotnego wyboru dlatego procenty nie sumują się do 100.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 80. Zalety oferty kredytowej banku, w którym klient spłaca kredyt

	Pekao SA			PKO BP SA			Inny bank		
	Odp.	% z N w kolumnie	% badanych	Odp.	% z N w kolumnie	% badanych	Odp.	% z N w kolumnie	% badanych
Możliwość przedwczesnej spłaty kredytu	27	84,40%	22,50%	28	77,80%	23,30%	41	78,80%	34,20%
Możliwość zawieszenia spłaty kredytu	9	28,10%	7,50%	16	44,40%	13,30%	23	44,20%	19,20%
Możliwość zmiany waluty kredytu	7	21,90%	5,80%	11	30,60%	9,20%	21	40,40%	17,50%
Możliwość zmiany oprocentowania kredytu	10	31,30%	8,30%	8	22,20%	6,70%	13	25,00%	10,80%
Suma pośrednia	53	90,60%	24,20%	63	83,30%	25,00%	98	86,50%	37,50%
Inna odpowiedź	1	3,10%	0,80%	1	2,80%	0,80%	3	5,80%	2,50%
Trudno powiedzieć	1	3,10%	0,80%	1	2,80%	0,80%	2	3,80%	1,70%
Nic nie zaferował	2	6,30%	1,70%	5	13,90%	4,20%	4	7,70%	3,30%
Ogółem	57	100,00%	26,70%	70	100,00%	30,00%	107	100,00%	43,30%

*Tabela przedstawia odpowiedzi wielokrotnego wyboru dlatego procenty nie sumują się do 100.

Źródło: opracowanie własne.

Banki podzielono na trzy kategorie zgodnie z ilością ankietowanych, którzy stwierdzali zaciągnięcie kredytu w konkretnym banku. Najliczniej reprezentowani byli klienci banków PKO BP SA i Pekao SA. Klienci we wszystkich trzech kategoriach wymieniali porównywalną liczbę zalet banku. W opinii badanych wszystkie banki oferują podobne warunki kredytów hipotecznych, utrzymują podobną jakość innych usług oraz cechują się podobnym poziomem obsługi klientów.

W tabeli 80 dokonano analizy oferty kredytowej oraz rodzaju banku, który oferuje dany kredyt hipoteczny.

Dokonano analizy czy oferta kredytów hipotecznych różni się w zależności od banku, który ich udziela. W opinii badanych wszystkie banki mają bardzo podobną ofertę kredytów hipotecznych. Wśród klientów banków PKO BP SA i Pekao SA oraz innych banków porównywalna jest zarówno częstotliwość wskazywanych zalet, jak i ich kolejność.

Z punktu widzenia koncepcji CRM w bankowości, bardzo istotne są możliwości poszerzania rodziny klientów poprzez polecenie banku i jego produktów rodzinie oraz znajomym. Świadczy to nie tylko o przekonaniu klienta o wysokiej jakości produktu, ale i o zaufaniu jakim darzy bank. Informacja o poleceniu przez klienta innym klientom może być zaimplementowana do narzędzia *data mining* i wspomóc modelowanie zachowań klientów banku - tabela 81.

Tabela 81. Rekomendowanie banku, w którym zaciągnięto kredyt hipoteczny, innej osobie.

	Tak			Nie			Trudno powiedzieć		
	Lb. N	% z N w wierszu	% bad.	Lb.N	% z N w wierszu	% bad.	Lb.N	% z N w wierszu	% bad.
Pekao SA	9	28,10%	7,50 %	17	53,10%	14,2 0%	6	18,80%	5,00 %
PKO BP SA	10	27,80%	8,30 %	18	50,00%	15,0 0%	8	22,20%	6,70 %
Inny bank	20	38,50%	16,7 0%	24	46,20%	20,0 0%	8	15,40%	6,70 %
Ogółem	39	32,50%	32,5 0%	59	49,20%	49,2 0%	22	18,30%	18,3 0%

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku obu najliczniej reprezentowanych banków, ponad 1/4 klientów rekomendowała swojego kredytodawcę innej osobie, natomiast około połowa nie. Podobne zachowania deklarują klienci innych instytucji. Oni nieco częściej polecali swój bank innym osobom (mniej niż 2/5), ale różnica jest niewielka i wynosi 10,6 punktów procentowych. Mniej niż połowa badanych tej kategorii nie polecała swojego banku żadnej osobie. Nasuwa się wniosek, iż wszyscy badani mają podobną opinię o oferowanych przez banki usługach kredytowych,

a taka cecha banku, jak wielkość na rynku i pozycja na rynku, nie modyfikuje ocen klientów.

5.4. Optymalizacja ekonomicznych celów banku komercyjnego w świetle przedstawionych korzyści

W punktach 5.1.1. i 5.2.1 wskazano jakie, w kontekście badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej książki, korzyści ilościowe oraz jakościowe mogą być osiągnięte przez wdrożenie koncepcji CRM w banku. Niektóre z celów banku są realizowane przez koncepcję CRM wyłącznie pośrednio (np. usprawnienie pracy *back office*) i tylko pośrednio można to wykazać. Zdecydowanie łatwiej jest stwierdzić realizację celów jakościowych. Właściwie wszystkie cele wymienione w książce, w mniejszym lub większym stopniu podlegają wpływowi zarządzania relacjami z klientami. Wynika to z charakteru koncepcji, która w swoim założeniu wpływa przede wszystkim na niepoliczalne cele jakościowe przedsiębiorstwa. Większość celów realizowanych przez CRM, wymienianych przez teoretyków tej koncepcji, odnosi się do jakości realizowanych procesów. Koncepcja CRM w banku, według otrzymanych wyników:

- wpływa na realizację oczekiwanego poziomu dochodów oraz kosztów w banku;
- sprzyja utrzymaniu rentowności banku gwarantującej jego wypłacalność;
- wpływa na zysk otrzymywany na *spreadzie*;
- sprzyja minimalizacji kwoty aktywów obciążonych ryzykiem oraz wartości kredytów zagrożonych;
- pomaga w utrzymaniu wysokiego poziomu i właściwej struktury obrotów bieżących;
- usprawnia pracę działów *front office* oraz *back office*;
- zwiększa ilość zadowolonych klientów, którzy powiadamiają o wysokiej jakości produktów i obsługi innych uczestników rynku;
- dostarcza narzędzi analitycznych typu *data mining* oraz technik *cross – sellingu* i *up – sellingu*;
- pozwala na modyfikację schematów blokowych procesu udzielania kredytów hipotecznych zgodnie z przyjętą filozofią;
- pozwala na jednoznaczny podział klientów na grupy docelowe;
- poprawia jakość przepływu dokumentów i informacji w banku, również pomiędzy *front* i *back office*.

Z uwagi na to, że bank jest instytucją, której głównym celem jest zysk, w monografii podjęto próbę odnalezienia wpływu koncepcji CRM na ilościowe składowe tego celu. Trudno jest jednoznacznie określić skalę wpływu koncepcji CRM na ilościowe cele banku, gdyż kształtuje je wiele czynników, zarówno makro- jak i mikroekonomicznych, również nie związanych z zarządzaniem

relacjami z klientami. Na podstawie badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej monografii, w szczególności na podstawie badania sprawozdań finansowych banków, wykazano pewne prawidłowości. Mogą one świadczyć o realizacji celów banku wymienionych w punkcie 5.2.1. oraz 5.1.1.

Każdy z tych celów, zarówno jakościowych jak i ilościowych, składa się na realizację głównego celu ekonomicznego w banku, jakim jest generowanie zadowalającej wysokości zysku.

5.5. Prognozowane kierunki rozwoju problematyki zarządzania relacjami z klientami banków na polskim rynku kredytów hipotecznych

Polski rynek kredytów hipotecznych znajduje się w fazie ciągłego i dynamicznego rozwoju. Świadczy o tym chociażby fakt, że „Skala finansowania nieruchomości z kredytów mieszkaniowych w innych krajach na świecie w stosunku do PKB wynosi od 30 do 70 proc. W Polsce poziom ten obecnie wynosi ok.16 proc. Różnica między tymi wskaźnikami obrazuje potencjał i niezwykle atrakcyjną perspektywę rozwoju rynku kredytów mieszkaniowych w Polsce.”³²² Obecnie pojawiają się już regulacje i pierwsze oferty dotyczące nowego produktu bankowego jakim jest hipoteka odwrócona. Jest to szansa na poszerzenie puli klientów banków w oparciu o bankowość hipoteczną. W związku z aktualną sytuacją na rynku nieruchomości banki prognozują przyszłość dość optymistycznie. Szacuje się, że w 2010 roku zostaną udzielone kredyty o wartości 45 – 50 mld PLN.³²³

Systemy CRM w coraz szerszym stopniu będą pozwalały na automatyzację procesów obsługi klienta. Prężnie rozwija się obecnie część narzędzi CRM, pozwalających na predykcję zachowań klientów. Ogromną rolę odgrywają tu narzędzia *data mining*, które są przyszłością systemów CRM. Mimo kilkakrotnie pojawiającego się zagrożenia sytuacją kryzysową na światowych rynkach, niemożliwe jest odwrócenie się od koncepcji CRM na rzecz powrotu chociażby do marketingu transakcyjnego. Klienci nauczyli się już budować relację z przedsiębiorstwami i odpowiednio je wykorzystywać. Banki muszą dopasować swoje oferty do wymagań klientów. Mogą w tym bardzo skutecznie pomóc systemy analizujące zachowania klienta. Z kolei możliwości zbierania danych klientów oraz ich przetwarzania, oferowane przez systemy CRM, pozwolą bankom zminimalizować ryzyko, które mogło być związane z pominięciem ważnych informacji o klientach.

Banki komercyjne w Polsce działają w warunkach rynku globalnego i nie mogą pozostać w tyle za konkurencją. O zainteresowaniu koncepcją CRM

³²² Krysiak Z., *Finansowanie nieruchomości zawsze opłacalne*, Horyzonty Bankowości 2010, Raport specjalny czasopisma Bank, maj 2010, s. 26.

³²³ Legendą I., *Kredyty hipoteczne wracają do łask*, Bank 2010, nr 5, s. 23.

w polskim systemie bankowym świadczy to, że prawie wszystkie z badanych w niniejszej pracy banków, wdrożyły, lub wdrażają tą koncepcję. Coraz częściej wspominają o konieczności wdrożenia CRM praktycy oraz teoretycy zarządzania bankami. Także wymogi dostosowania polskiej bankowości do bankowości w Unii Europejskiej stają się katalizatorem zainteresowania tą koncepcją. W wielu aspektach budowanie związków z klientami w bankach polskich jest wspomagane koncepcjami zarządzania jakością bądź wiedzą, a koncepcja CRM jest jeszcze marginalizowana. Przykładami na to mogą być: Santander Consumer Bank SA, Bank Poczty SA czy Allianz Bank Polska SA. Można też stwierdzić, że w niektórych bankach pomimo deklarowanego wdrożenia nie są w rzeczywistości realizowane wszystkie założenia filozofii CRM. Takie wnioski można wyciągnąć z przeprowadzonego przez autorkę badania *mystery shopping*. Należy przypuszczać, że konkurencja oraz sami klienci wymuszają pewien poziom zarządzania relacją bank – klient. Konieczne zatem stanie się wykorzystanie założeń filozofii CRM oraz narzędzi typu np. *data mining*.

Aby skutecznie wykorzystać zarządzanie relacjami z klientami do osiągnięcia przewagi na rynku, należy reagować możliwie szybko na nowości pojawiające się w tej koncepcji. Podążając za teoretykami zarządzania relacjami z klientami należy wziąć pod uwagę następujące aspekty przyszłości koncepcji zarządzania relacjami z klientami.³²⁴

- rozwój technologii IT – zarówno sprzętu i oprogramowania;
- rozszerzająca się wiedza teoretyczna klientów, która powoli czyni z nich ekspertów w danej dziedzinie;
- rozwój Internetu jako głównego pośrednika między przedsiębiorstwem a klientem;
- wykorzystanie technologii cyfrowych i szerokopasmowych w reklamie i promocji do indywidualizacji odbiorców przekazu marketingowego;
- zwiększenie znaczenia społeczności klientów w procesie budowania relacji.

Wszystkie te aspekty określają niejako perspektywę koncepcji CRM do której także banki będą musiały się dostosować, aby nie pozostać w tyle za konkurencją.

Podsumowanie rozdziału

W niniejszym rozdziale ukazano skutki ekonomiczne płynące z wdrożenia koncepcji CRM w banku, w przypadku grupy klientów zaciągających kredyty hipoteczne. Wymieniono i opisano możliwe do osiągnięcia przez banki korzyści ilościowe (w punkcie 5.1.1.) i jakościowe (w punkcie 5.2.1.). Wnioski zawarte w rozdziale III opierają się na wyniku kompleksowych badań przeprowadzonych na potrzeby monografii. Były to badania:

³²⁴ Opracowano w oparciu o Dychę J., *Relacje z klientami*, Helion, Gliwice 2002, s. 241 – 244.

- rozpoznawcze diagnozujące stan istniejący wdrożenia CRM w bankach polskich,
- sprawozdań i raportów finansowych banków roku 2009,
- *mystery shopping* oraz badania ankietowego.

W rozdziale stwierdzono, że możliwe jest stworzenie modelu zachowań klienta przy pomocy narzędzi CRM. Wykazano, że proces udzielania kredytu hipotecznego może być poddany modyfikacji zgodnej z filozofią CRM poprzez modyfikację schematów blokowych udzielania kredytu. Zobrazowano przejawy systemu zarządzania relacjami z klientami z punktu widzenia klientów w świetle przeprowadzonych badań ankietowych i odniesiono otrzymane wyniki do ekonomicznych celów banku komercyjnego. Zwrócono także uwagę na możliwość realizacji i optymalizacji ekonomicznych celów banku komercyjnego w świetle przedstawionych korzyści jakościowych i ilościowych.

Wnioski z badań przeprowadzonych na potrzeby monografii nie pozwoliły na określenie jednoznacznego wpływu koncepcji CRM na nadrzędny cel działalności banku komercyjnego, jakim jest generowanie zysku. Wiąże się to m.in. z niemożnością odseparowania wpływu koncepcji CRM od innych czynników wpływających na kształtowanie się wyników finansowych banku. Zarówno banki, które wdrożyły koncepcję CRM, jak i te które jej nie wdrożyły mogą wykazywać zarówno dodatni, jak i ujemny wynik finansowy. Można jedynie wnioskować, że CRM wpływa na realizację celów pośrednich, prowadzących do powstania zysku. W punktach 5.1.1. i 5.2.1. zaprezentowano te cele, realizowane przez bank, które, w świetle badań przeprowadzonych w monografii, mogą być wspierane przez koncepcję CRM.

W końcowej części rozdziału III wskazano jakie mogą być przyszłe kierunki rozwoju problematyki zarządzania relacjami z klientami banków na polskim rynku kredytów hipotecznych.

Zakończenie

W niniejszej monografii badano wpływ wdrożenia koncepcji zarządzania relacjami z klientami (CRM – Customer Relationship Management), na realizację ekonomicznych celów banku na przykładzie obszaru kredytów hipotecznych.

Koncepcja CRM została potraktowana przez autorkę jako narzędzie, które może służyć do realizacji ekonomicznych celów banku. Zaprezentowano i omówiono wybrane cele banku komercyjnego, podkreślając nadrzędność najważniejszego, jakim jest generowanie zysku. Wymieniono cele szczegółowe, które są istotne z punktu widzenia rozważanego problemu badawczego, ponieważ uzupełniają treść celu podstawowego. Zaprezentowano koncepcję CRM, a w szczególności: historię zarządzania relacjami z klientami (korzenie marketingowe, wpływ koncepcji marketingu mix (5P) oraz wpływ *public relations*); podejście systemowe; filozofię oraz narzędzia CRM, stosowane w warunkach polskich banków.

Autorka sformułowała definicję CRM na potrzeby niniejszej monografii w oparciu o elementy występujących w literaturze definicji zarządzania relacjami z klientami. Odniosła się do specyficznej sytuacji zarządzania relacjami z klientami banków oraz do możliwości realizacji celu nadrzędnego w działalności banku za jaki jest uznawany zysk. Definicja ta, zawarta w książce, brzmi następująco: „*CRM to koncepcja zarządzania, która prowadzi do powstania sprawnie działającego systemu składającego się z narzędzi oraz technologii wspomagającej zarządzanie relacjami z klientami oraz z procesów i kultury organizacyjnej, których celem jest wykształcenie przynoszących efekty ekonomiczne relacji z klientem.*” W książce został zaprezentowany schemat struktury systemu CRM według podejścia koncepcyjnego, który jest skorelowany z przyjętą definicją.

Autorka pokazała także wpływ koncepcji CRM na „cykl życia” klientów, a konkretnie na przedłużenie środkowej fazy tego cyklu. Faza ta charakteryzuje się bardzo wysokimi obrotami. Według autorki, w zależności od momentu w „cyklu życia” klienta, koncepcja CRM wspomaga realizację różnych celów banku.

Realizując postawione cele, autorka zbadała, w jaki sposób system zarządzania relacjami z klientami zaciągającymi kredyty hipoteczne wpływa na realizację ekonomicznych celów banku. Cel podstawowy został zrealizowany poprzez osiągnięcie założonych celów częściowych. Przy ich pomocy wykazano wpływ wdrożonej koncepcji CRM na ilościowe i jakościowe cele banku. Określono stopień i poziom oddziaływania wdrożonych procedur i narzędzi CRM w bankowości hipotecznej na klientów, a w szczególności na ich zadowolenie z obsługi w banku oraz warunków zaciągniętego kredytu hipotecznego. Ukazano możliwość modyfikacji schematu blokowego, który może być stosowany przez banki w procesie udzielania kredytów hipotecznych

oraz wskazano, jak może być on modyfikowany zgodnie z filozofią CRM. Wskazano również, na niektóre cele banku, jakie są istotnie związane z początkowym etapem udzielania kredytu hipotecznego ukazanym za pomocą niniejszego schematu. Schemat ten został stworzony na podstawie już istniejących i powszechnie znanych w praktyce bankowej procedur, jednakże zaprezentowane podejście nie jest stosowane w praktyce bankowej, jak wykazało chociażby badanie *mystery shopping*.

Aby zrealizować cele sformułowane we wstępie niniejszej książki, autorka przeprowadziła badania nad:

- aktualnym stanem wiedzy teoretycznej z zakresu:
 - działania systemu finansowego, ze szczególnym uwzględnieniem kredytów hipotecznych udzielanych przez banki komercyjne;
 - koncepcji zarządzania relacjami z klientami (CRM);
- stanem wdrożenia koncepcji CRM w 29 polskich bankach komercyjnych;
- sytuacją finansową banków, które udostępniły swoje raporty za rok 2009;
- przebiegiem procesu udzielania kredytu hipotecznego na podstawie badania *mystery shopping* w 15 placówkach banków na terenie Lublina, które zostały wytypowane losowo;
- poziomem zadowolenia wyselekcjonowanych klientów, którzy zaciągnęli kredyty hipoteczne w różnych polskich bankach komercyjnych, związane z funkcjonowaniem CRM w tych bankach.

Na podstawie przeprowadzonych przez autorkę badań *mystery shopping* oraz analizy dokumentów bankowych, pokazane zostało działanie systemu CRM w wybranych bankach polskich.

Teza główna monografii sformułowana została we wstępie następująco: *Sprawnie działający system zarządzania relacjami z klientami zaciągającymi kredyty hipoteczne może wspomagać realizację ekonomicznych celów banku.* Autorka, na podstawie przeprowadzonych badań, stwierdziła, że jest ona prawdziwa w odniesieniu do niektórych celów częściowych banku. Dla weryfikacji tezy głównej przyczyniła się weryfikacja tez częściowych, które zostały sformułowane następująco:

1. *Poprzez wykorzystanie koncepcji CRM w budowaniu relacji bank – klient można dążyć do realizacji ilościowych celów banku.*
2. *Poprzez wykorzystanie koncepcji CRM w budowaniu relacji bank – klient można dążyć do realizacji jakościowych celów banku.*
3. *Proces udzielania kredytu hipotecznego może być z powodzeniem przedstawiony za pomocą schematu blokowego zgodnego z filozofią i systemem CRM. Prawidłowe przeprowadzenie procesu udzielania kredytu hipotecznego rzutuje na relacje bank – klient w całym okresie kredytowania.*

W odniesieniu do dwóch pierwszych tez częściowych można stwierdzić, iż uzasadnione jest sformułowanie, że przy pomocy koncepcji CRM realizowane są cele ilościowe banku. Natomiast nie zebrano wystarczających argumentów,

które jednoznacznie potwierdziłyby o konkretnych wynikach w stosunku do zaplanowanych celów jakościowych. Spowodowane jest to między innymi tym, że trudno jest precyzyjnie wyodrębnić wpływ jednej koncepcji zarządzania na całokształt zarządzania bankiem. A w szczególności niemożliwe jest ukazanie wyodrębnionego wpływu jednej koncepcji na ocenę jakości świadczonych usług. Autorka, na podstawie badań, stwierdziła, że cele ilościowe mogą być realizowane poprzez realizację celów jakościowych. Wpływ koncepcji CRM na cele ilościowe został ukazany w punkcie 5.1.1., natomiast na jakościowe w punkcie 5.2.1.

W odniesieniu do trzeciej tezy cząstkowej można stwierdzić, że w ramach działań CRM pośrednio zmierzających do realizacji ekonomicznych celów banku, można wyznaczyć model zachowania klienta. Narzędzia oraz wytyczne do stworzenia tego modelu zostały zaprezentowane w punkcie 5.1.2. Autorka wykazała również, że można doskonalić proces udzielania kredytu hipotecznego zgodnie z filozofią CRM poprzez modyfikację schematów blokowych udzielania kredytu. Zostało to zaprezentowane w punkcie 5.2.2.

Do rozwiązania postawionego w książce problemu naukowego – określenia wpływu koncepcji CRM na realizację ekonomicznych celów banku – przyczyniły się badania empiryczne przeprowadzone przez autorkę. Analizując wnioski z przeprowadzonych badań i zestawiając je z poszczególnymi celami banku komercyjnego, autorka stwierdziła, że nie wszystkie ekonomiczne cele działalności bankowej są realizowane przez koncepcję CRM bezpośrednio, a przynajmniej nie ma na to wystarczających dowodów. Spośród badanych w tej monografii celów działalności banku komercyjnego należy podkreślić korzystny wpływ CRM na generowanie zysku w satysfakcjonującej wysokości (tworzenie wartości dla akcjonariuszy), utrzymanie współczynnika wypłacalności na wymaganym poziomie, kształtowanie wartości wskaźników rentowności oraz wskaźników płynności.

CRM pozytywnie wpływa na realizację zarówno ilościowych jak i jakościowych ekonomicznych celów w działalności banku.

Bank komercyjny, jako podmiot nastawiony na zysk, dąży do realizacji swoich celów ekonomicznych różnymi drogami. Na osiągnięcie celów stawianych przez kierownictwo banków wpływa bardzo wiele czynników. Są to czynniki zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne. Do czynników wewnętrznych można zaliczyć różne rozwiązania natury organizacyjnej, w tym także narzędzia i techniki wspomagające zarządzanie, stosowane w ramach koncepcji zarządzania relacjami z klientami.

Analiza koncepcji CRM jest zagadnieniem, służącym pośrednio do rozwiązania problemu naukowego związanego z wpływem sprawnie działającego systemu zarządzania relacjami z klientami zaciągającymi kredyty hipoteczne na realizację ekonomicznych celów banku (ilościowych i jakościowych w długim i w krótkim okresie). Z uwagi na to, że banki stanowią

element systemu finansowego państwa zagadnienie to jest istotne także z punktu widzenia makroekonomicznego.

Problem naukowy sformułowany w niniejszej książce jest bezpośrednio związany z funkcjonowaniem polskiego systemu finansowego, a w szczególności systemu bankowego.

Jednakże określenie bezpośredniego i jednoznacznego wpływu koncepcji CRM na nadrzędny cel działalności banku komercyjnego, jakim jest generowanie zysku, okazało się możliwe w ograniczonym zakresie. Podstawowym powodem tego jest m.in. niemożność odseparowania wpływu koncepcji CRM od innych czynników wpływających na kształtowanie się wyników finansowych banku.

Prowadzone w książce badania naukowe skłaniają autorkę do sformułowania ogólnych wniosków. Mimo, że katalog literatury na temat poruszany w monografii jest obszerny, to nadal jest miejsce na badanie możliwości realizacji ekonomicznych celów banku poprzez doskonalenie zarządzania relacjami z klientami. Dzięki badaniom empirycznym uzyskano wyniki, które pozwalają twierdzić, że większość badanych banków wykazuje zainteresowanie budowaniem świadomych relacji z klientami. Umożliwia to tworzenie strategii zarządzania relacjami z klientami dla osiągnięcia zysku. W niektórych bankach korelacja między zyskiem a funkcjonowaniem CRM jest bardziej wyraźna, w innych prawie niezauważalna. Jednak wdrożenie i funkcjonowanie CRM sprzyja realizacji zaplanowanych celów. Należy zauważyć, że w niektórych bankach koncepcja CRM jest wdrażana świadomie, w innych nie ma danych świadczących o formalnym wdrożeniu. Może być jednak tak, że jest stosowana intuicyjnie. Wykorzystanie koncepcji CRM, jak potwierdziły to przeprowadzone badania, ma pozytywny wpływ na osiągnięcie ilościowych i jakościowych celów przez właścicieli kierownictwo banków.

Wykaz rysunków

Rysunek 1. Jeden z wielu możliwych podziałów ryzyka bankowego wraz z podziałem na ryzyko warunkowane z wnętrza banku jak i z jego otoczenia	22
Rysunek 2. Czynniki zewnętrzne wpływające na bank	29
Rysunek 3. Otoczenie rynkowe i pozarynkowe oddziałów operacyjnych banku	31
Rysunek 4. Różne rozumienie celów przedsiębiorstwa przez różne strony	35
Rysunek 5. Czynniki podażowo – popytowe kształtujące rynek kredytów hipotecznych	50
Rysunek 6. Rodzaje zachowań nabywców	67
Rysunek 7. Schemat blokowy przykładowego procesu udzielania kredytu hipotecznego – Ocena wstępna	72
Rysunek 8. Schemat blokowy przykładowego procesu udzielania kredytu hipotecznego – Weryfikacja dokumentacji	73
Rysunek 9. Schemat blokowy przykładowego procesu udzielania kredytu hipotecznego – Ocena końcowa	74
Rysunek 10. Proces sekurytyzacji	81
Rysunek 11. Powstanie koncepcji CRM	97
Rysunek 12. Poziomy relacji z klientami	99
Rysunek 13. Wzajemny wpływ koncepcji PR i CRM	101
Rysunek 14. Struktura systemu CRM wg podejścia informatycznego	106
Rysunek 15. Struktura systemu CRM wg podejścia koncepcyjnego	107
Rysunek 16. Komponenty systemu CRM – struktura logiczna	109
Rysunek 17. 7P marketingu mix w bankach	110
Rysunek 18. Potrzeba zarządzania relacjami z klientami na podstawie wyceny klienta i interaktywności	114
Rysunek 19. Model kapitału klienta	124
Rysunek 20. Piramida celów CRM w odniesieniu do ogólnych celów przedsiębiorstwa oraz banku	126
Rysunek 21. „Cykl życia” klientów	132
Rysunek 22. Wpływ koncepcji CRM na „cykl życia” klienta	133
Rysunek 23. Etapy „cyklu życia” klienta	134
Rysunek 24. „Cykl życia” relacji	135
Rysunek 25. Przykładowa interakcja między koncepcją CRM a stroną WWW	143
Rysunek 26. Miejsce marketingu na podstawie baz danych w systematyce narzędzi komunikacji marketingowej	145

Rysunek 27. Podstawowe składniki systemu hurtowni danych	148
Rysunek 28. Uproszczony przepływ informacji o klientach w przypadku wstępnej procedury udzielania kredytu hipotecznego	150
Rysunek 29. Proces przetwarzania danych <i>data mining</i>	154
Rysunek 30. Możliwości CRM analitycznego	155
Rysunek 31. Wpływ CRM na obraz marki, jakość obsługi, satysfakcję, lojalność i utrzymanie klienta	162
Rysunek 32. Badania przeprowadzone na potrzeby monografii	228
Rysunek 33. Schemat blokowy przykładowego procesu udzielania kredytu hipotecznego – Ocena wstępna z zaznaczonymi możliwościami wsparcia ze strony CRM	253
Rysunek 34. Schemat blokowy przykładowego procesu udzielania kredytu hipotecznego – Weryfikacja dokumentacji z zaznaczonymi możliwościami wsparcia ze strony CRM	255
Rysunek 35. Schemat blokowy przykładowego procesu udzielania kredytu hipotecznego – Wstępna i ostateczna ocena zdolności kredytowej	256

Wykaz wykresów

Wykres 1. Kredyty hipoteczne w krajach Zachodniej Europy i w Polsce (stan na 1998 r.)	55
Wykres 2. Kryteria wyboru banku przez posiadaczy kont osobistych	60
Wykres 3. Kryteria wyboru banku przez posiadaczy kredytów hipotecznych	61

Wykaz tabel

Tabela 1. Cele ekonomiczne działalności banku komercyjnego w podziale zastosowanym w monografii	45
Tabela 2. Statystyki rynku kredytów hipotecznych w USA z lat 2001 – 2006	53
Tabela 3. Cechy demograficzne, zachowania klientów banku na rynku finansowym i w odniesieniu do kredytów hipotecznych a zalecenia CRM	63
Tabela 4. Przykład skróconej i uproszczonej karty scoringowej	77

Tabela 5. Zbiór głównych elementów definicji CRM	86
Tabela 6. Wybrane definicje zarządzania relacjami z klientami w kolejności powstawania	88
Tabela 7. Porównanie marketingu transakcji z marketingiem relacji na wybranych płaszczyznach	98
Tabela 8. Korzyści z wdrożenia CRM w czasie wykonywania wybranych czynności	116
Tabela 9. Zmiana wpływu relacji bank – klient na realizację niektórych ekonomicznych celów banku komercyjnego przy zmianie relacji z depozytowej na kredytową	138
Tabela 10. Relacje bank – klient detaliczny i ich kontekst lojalnościowy	163
Tabela 11. Założenia badawcze do scenariusza <i>mystery shopping</i>	171
Tabela 12. Lista pytań kontrolnych wykorzystana w trakcie badania <i>mystery shopping</i>	172
Tabela 13. Lubelskie placówki bankowe poddane badaniu <i>mystery shopping</i> przez autorkę	173
Tabela 14. Warunki finansowe uzyskania kredytu hipotecznego przy zadanych warunkach na podstawie badania <i>mystery shopping</i>	174
Tabela 15. Źródła utrzymania (N=120)	183
Tabela 16. Czas na jaki badani klienci zaciągnęli kredyt hipoteczny (N=120)	184
Tabela 17. Czasokres spłacania kredytu hipotecznego (N=120)	184
Tabela 18. Część wartości nieruchomości jaką pokrywa kredyt hipoteczny (N=120)	185
Tabela 19. Banki, w których klienci zaciągnęli kredyty hipoteczne (N=120)	185
Tabela 20. Deklarowane przez klientów zadowolenie z posiadania kredytu hipotecznego (N=120)	186
Tabela 21. Motywy wyboru banku, w którym zaciągnięto kredyt hipoteczny (N=120)	187
Tabela 22. Skategoryzowane motywy wyboru banku, w którym zaciągnięto kredyt hipoteczny (N=120)	188
Tabela 23. Deklarowane poczucie zadowolenia z banku, który obsługuje kredyt hipoteczny (N=120)	188
Tabela 24. Czy badani zmieniali bank, z którym pierwotnie podpisywali umowę kredytową? (N=120)	189
Tabela 25. Ubezpieczenia jakie wzięli klienci zaciągając kredyt hipoteczny (N=120)	190

Tabela 26. Ubezpieczenia jakie chcieli wziąć klienci zaciągając kredyt hipoteczny (N=120)	191
Tabela 27. Ubezpieczenia najbardziej potrzebne zdaniem klientów (N=120)	191
Tabela 28. Ubezpieczenia najbardziej potrzebne zdaniem klientów: I wskazanie (N=120)	192
Tabela 29. Informowanie potencjalnych klientów o warunkach udzielania kredytu (N=120)	193
Tabela 30. Opinie badanych klientów o łatwości zebrania dokumentów	194
Tabela 31. Jak długo trwało zebranie dokumentów do uzyskania kredytu? (N=120)	194
Tabela 32. Ocena pomocy pracownika banku w kompletowaniu dokumentów (N=120)	195
Tabela 33. Czas przeznaczony na zapoznanie się z umową kredytową (N=120)	196
Tabela 34. Ocena czytelności umowy kredytowej (N=120)	197
Tabela 35. Ocena czytelności umowy kredytowej a bank, w którym była podpisywana (N=120)	197
Tabela 36. Deklaracje zapoznania się z umową kredytową (N=120)	198
Tabela 37. Przekonanie klientów o wybraniu najlepszego banku	198
Tabela 38. Negocjowanie warunków umowy kredytowej (N=120)	199
Tabela 39. Negocjowanie umowy kredytowej a bank (N=120)	200
Tabela 40. Czy pracownik banku doradzał Panu/i jak zwiększyć swoją zdolność kredytową? (N=120)	200
Tabela 41. Sposoby zwiększenia zdolności kredytowej deklarowane przez badanych (N=120)	201
Tabela 42. Czas oczekiwania na decyzję o przyznaniu kredytu (N=120)	202
Tabela 43. Subiektywne poczucie długości oczekiwania na decyzję o przyznaniu kredytu (N=120)	202
Tabela 44. Liczba wizyt klienta w banku w procesie przyznawania kredytu (N=120)	203
Tabela 45. Częstotliwość wizyt w banku (N=120)	204
Tabela 46. Jak często klienci banków czekają w kolejkach? (N=93*)	205
Tabela 47. Deklaracje czekania w kolejkach a bank (N=120)	205
Tabela 48. Ocena dostępności banków (N=93*)	206
Tabela 49. Czy klienci znają „z widzenia” pracowników banku? (N=120)	206
Tabela 50. Ocena kompetencji zawodowych pracowników banku (N=120)	207
Tabela 51. Ocena kompetencji społecznych pracowników banku	207

Tabela 52. Rekomendowanie banku przez klientów (N=120)	208
Tabela 53. Ilu osobom klienci polecili swój bank? (N=40)	208
Tabela 54. Korzystanie ze strony internetowej banku (N=120)	209
Tabela 55. Ocena czytelności strony internetowej banku (N=120)	210
Tabela 56. Najczęstsze formy utrzymywania kontaktu klienta z bankiem (N=120)	210
Tabela 57. Najczęstsze formy utrzymywania przez bank kontaktu z klientem (N=120)	211
Tabela 58. Formy przypominania klientom przez bank o terminowości spłaty kredytu (N=120)	211
Tabela 59. Preferowane przez klientów formy przypominania o ratach (N=120)	212
Tabela 60. Informowanie klientów o produktach bankowych (N=120)	213
Tabela 61. Składanie klientom przez bank życzeń okolicznościowych (N=120)	213
Tabela 62. Przysyłanie życzeń okolicznościowych a bank, w którym jest spłacany kredyt hipoteczny (N=120)	214
Tabela 63. Formy przysyłania klientom życzeń okolicznościowych (N=36)	214
Tabela 64. Opinie klientów o wysyłaniu życzeń okolicznościowych przez bank (N=36)	215
Tabela 65. Najkorzystniejsza oferta banku związana z udzielaniem kredytu hipotecznego (N=120)	215
Tabela 66. Deklarowane przez klientów zalety banku, w którym spłacają kredyt hipoteczny (N=120)	216
Tabela 67. Skategoryzowane zalety banku wymieniane przez klientów (N=120)	217
Tabela 68. Korzystanie z oferty różnych banków (N=120)	218
Tabela 69. Korzystanie z oferty innego banku a bank, w którym zaciągnięto kredyt hipoteczny (N=120)	219
Tabela 70. Korzystanie z usług różnych banków a bank, w którym jest spłacany kredyt hipoteczny (N=120)	219
Tabela 71. Co składa się na wysokość oprocentowania kredytu zdaniem klientów (N=120)	220
Tabela 72. Co składa się na wysokość oprocentowania kredytu – pierwsze wskazanie (N=120)	221
Tabela 73. Wiedza o kredytach hipotecznych a bank, w którym zaciągnięto kredyt (N=120)	221

Tabela 74. Czy obecnie szuka Pan/i innego banku dla swojego kredytu hipotecznego? (N=120)	222
Tabela 75. Prezentacja odpowiedzi na pytanie ankietowe: Czy jest Pan/i zadowolony/a z banku, który obecnie obsługuje Pana/i kredyt hipoteczny?	229
Tabela 76. Wdrożenie CRM a zysk banku (banki w kolejności od najwyższego zysku netto do najniższego)	231
Tabela 77. Wnioski dotyczące możliwości realizacji w banku poszczególnych celów ilościowych przy pomocy koncepcji CRM	239
Tabela 78. Wnioski dotyczące możliwości realizacji w banku poszczególnych celów jakościowych przy pomocy koncepcji CRM	251
Tabela 79. Zalety banku, w którym klient spłaca kredyt	259
Tabela 80. Zalety oferty kredytowej banku, w którym klient spłaca kredyt	260
Tabela 81. Rekomendowanie banku, w którym zaciągnięto kredyt hipoteczny, innej osobie.	261

BIBLIOGRAFIA

LITERATURA PRZEDMIOTU

1. Ando A., Modigliani F., *Tests of the Life Cycle Hypothesis of Saving: Comments and Suggestions*, Oxford Institute of Statistics Bulletin, maj 1957, 99-124, za: Rytlewska G. (red.), *Bankowość detaliczna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
2. Banasik A., Beliczyński J., *Zarządzanie relacjami z klientami. Aplikacje systemu CRM*, Wydawnictwo Ekonomiczne w Krakowie, Kraków 2003.
3. *Banki, rynek, operacje, polityka*, Poltext, Warszawa 2004.
4. Bednarczyk J. L., *Teoria i polityka stóp procentowych we współczesnej gospodarce*, Politechnika Radomska im. K. Pułaskiego Wydział Ekonomiczny, Radom 2007.
5. Beliczyński J., *Koncepcja zarządzania relacjami z klientami*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2006, nr 700.
6. Berry L.L., *Relationship marketing* [w:] Payne A., Peck H., Clark M., Christopher M., *Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers*, Butterworth – Heinemann, Oxford 1997.
7. Blattberg R. C., Getz G., Thomas J. S., *Klient jako kapitał*, MT Biznes, Konstancin 2004.
8. Błaszczuk D., *Wstęp do prognozowania i symulacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
9. Błaszczuk D.J., *Pojęcie ryzyka i zarządzania ryzykiem*, w: Błaszczuk D.J. (red.), *Ryzyko kryzysu finf nowego w Polsce. Identyfikacja i monitorowanie.*, Poltext, Warszawa 2006.
10. Blythe J., *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa 2002.
11. Bogacka-Kisiel E. (red.), *Usługi i procedury bankowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
12. Bojanowska A., *Historyczne uwarunkowania światowego rozwoju bankowości hipotecznej*, w: Szelałowska A. (red.), *Współczesna bankowość hipoteczna*, CeDeWu, Warszawa 2010.
13. Bojanowska A., *Lojalność klienta bankowego a jego interes ekonomiczny*, w: Dziawgo L. (red.), *Współczesne finanse. Stan i perspektywy rozwoju bankowości.*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2008.

14. Bojanowska A., *Zarządzanie relacjami z klientami banku w procesie udzielania kredytów hipotecznych*, w: Marcinkowska M., Wieteska S. (red. nauk.), *Harmonizacja bankowości i ubezpieczeń w skali narodowej i europejskiej*, DIFIN, Warszawa 2007.
15. Borys G., *Zarządzanie ryzykiem kredytowym w banku*, PWE, Warszawa 1996.
16. Bukowski S., *Wybrane zagadnienia z podstaw zarządzania finansami*, Wyższa Szkoła Finansów i Bankowości w Radomiu, Radom 2000.
17. *BusinessDictionary.com*,
<http://www.businessdictionary.com/definition/upselling.html> (pobrano 22.11.2009 r.).
18. Capiga M., *Kapitał klienta banku: wybrane aspekty zarządzania i oceny*, Twigger, Warszawa 2005.
19. Chałon M., *Systemy baz danych. Wprowadzenie.*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
20. Czyż M., *Koncepcja marketingu partnerskiego w rozwoju bankowości korporacyjnej w Polsce*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008.
21. Dębiewska M., Słoma A., *Bankowość. Produkty, usług, rynek.*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko – Mazurskiego, Olsztyn 2003.
22. Dembińska – Cyran I., Hałub – Iwan J., Perenc J., *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004.
23. Demski T., *Lojalność, satysfakcja - ich znaczenie i pomiar*, w: *Analiza satysfakcji i lojalności klientów*, StatSoft Polska, Warszawa - Kraków 2003.
24. Dmowski A., Sarnowski J., Prokopowicz D., *Podstawy finansów i bankowości*, Difin, Warszawa 2005, str. 238 i Flejterski S., Świecka B., *Elementy finansów i bankowości*, CeDeWu, Warszawa 2006.
25. Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
26. Dobosiewicz Z., *Wprowadzenie do finansów i bankowości*, PWE, Warszawa 2006.
27. Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2005.
28. Dyche J., *Relacje z klientami*, Helion, Gliwice 2002.

29. Dziawgo L., *Operacyjna działalność banku komercyjnego*, w: Głuchowski J., Szambelańczyk J. (red.), *Bankowość. Podręcznik dla studentów.*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły bankowej, Poznań 1999.
30. Dziawgo L., *Zarządzanie ryzykiem w banku komercyjnym*, w: Głuchowski J., Szambelańczyk J. (red.), *Bankowość. Podręcznik dla studentów.*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1999.
31. Emerling I., *Działalność kredytowa banku komercyjnego*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2008.
32. Flejterski S., *Współczesny bank komercyjny – w poszukiwaniu równowagi*, w: *Bankowość w Unii Europejskiej – szanse i zagrożenia. Księga jubileuszowa z okazji 80. Rocznicy urodzin prof. dr. Władysława L. Jaworskiego*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
33. Foss B., Stone M., *CRM in financial services*, Bell&Bain Ltd., Glasgow 2002.
34. Freixas X., Rochet J.–Ch., *Mikroekonomia bankowa*, CeDeWu, Warszawa 2007.
35. Gąsowska A., *Bankowość hipoteczna*, Poltext, Warszawa 2000.
36. Granat J. (red.), *Modele eksploracji danych - CROSS-SELLING, LTV, EVENT*, Instytut Łączności, Warszawa 2006.
37. Griffin J., *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It*, Lexington Books, New York 1995.
38. Grzanka I., *Kapitał społeczny w relacjach z klientami. CRM a społeczny potencjał przedsiębiorstwa.*, CeDeWu, Warszawa 2009.
39. Grzywacz J., *Marketing banku*, Difin, Warszawa 2010.
40. Grzywacz J., *Marketing w działalności banku*, Difin, Warszawa 2006.
41. Grzywacz J., *Podstawy bankowości*, Difin, Warszawa 2006.
42. Hajkiewicz-Górecka M., Olesiak K., *Ryzyko związane z krajowym systemem finansowym*, w: Błaszczuk D.J. (red.), *Ryzyko kryzysu finf nowego w Polsce. Identyfikacja i monitorowanie.*, Poltext, Warszawa 2006.
43. Iwanicz – Drozdowska M., Jaworski W. L., Zawadzka Z., *Bankowość. Zagadnienia podstawowe.*, Poltext, Warszawa 2010.
44. Iwanicz- Drozdowska M., *Analiza i ocena działalności banku*, w: Jaworski L., Zawadzka Z., *Bankowość. Podręcznik akademicki.*, Poltext, Warszawa 2005.
45. Iwanicz–Drozdowska M., Jaworski W.L., Zawadzka Z., *Bankowość: zagadnienia podstawowe*, Poltext, Warszawa 2006.

46. Jagiełło R., *Charakterystyka, rodzaje i źródła ryzyka bankowego*, w: Zaleska M. (red.), *Współczesna bankowość*, Difin, Warszawa 2007.
47. Jajuga K., *Modle ryzyka kredytowego a kredyty hipoteczne*, w: Jajuga K., Krysiak K. (red.), *Zarządzanie ryzykiem kredytowym wiarytelności hipotecznych*, Związek Banków Polskich, Warszawa 2004.
48. Jajuga K., *Zarządzanie ryzykiem*, PWN, Warszawa 2007.
49. Janc A., Kraska M., *Credit – scoring. Nowoczesna metoda oceny dolności kredytowej.*, Biblioteka menadżera i bankowca, Warszawa 2001.
50. Janc A., Krymarys – Balcerzak A. (red.), *Funkcjonowanie współczesnego banku*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2004.
51. Jaworski L., Zawadzka Z., *Bankowość. Podręcznik akademicki.*, Poltext, Warszawa 2005.
52. Jaworski W. L. (red.), *Współczesny bank*, Poltext, Warszawa 2002.
53. Jurkowska A., *Nowa architektura sieci bezpieczeństwa jednolitego rynku finansowego Unii Europejskiej*, w: Węclawski J., *Bankowość*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej, Lublin 2006.
54. Kalasińska M., *Sekurytyzacja wiarytelności hipotecznych na światowych rynkach*, w: Szelałowska A. (red.), *Współczesna bankowość hipoteczna*, CeDeWu, Warszawa 2010.
55. Kałużny R., *Pomiar ryzyka kredytowego banku. Aspekty finansowe i rachunkowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
56. Kasperkiewicz W., *Obecny kryzys finansowy – przyczyny i terapia*, w: Bednarczyk J.L., Bukowski S.I., Misala J. (red.), *Współczesny kryzys gospodarczy. Przyczyny – przebieg – skutki.*, CeDeWu, Warszawa 2009.
57. Keillor B.D. (red.), *Marketing in the 21st Century: Company and customer relations*, Praeger Publishers, Westport 2007.
58. Kendall M., Fishmann M.J., *A Primer on Securitization*, The MIT Press Massachusetts Institute of Technology 1996, s.31 za: Kalasińska M., *Sekurytyzacja wiarytelności hipotecznych na światowych rynkach*, w: Szelałowska A. (red.), *Współczesna bankowość hipoteczna*, CeDeWu, Warszawa 2010.
59. Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1994.
60. Kopiński A., *Analiza finansowa banku*, PWE, Warszawa 2008.
61. Korenik D., *Odpowiedzialność banku komercyjnego. Próba syntezy.*, Difin, Warszawa 2009.

62. Kosiński B., *Analiza i ocena działalności banku jako składniki procesu zarządzania*, w: Jaworski W.L., Krzyżkiewicz Z., Kosiński B., *Banki, rynek, operacje, polityka*, Poltext, Warszawa 2004.
63. Kotler Ph., *Marketing - analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, FELBERG SJA, Warszawa 1999.
64. Kotler Ph., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005.
65. Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992.
66. Krzyżkiewicz Z. (red.), Jaworski W.L., Puławski M., Walkiewicz R., *Leksykon bankowo – giełdowy*, Poltext, Warszawa 2006.
67. Krzyżkiewicz Z., *Podręcznik do nauki bankowości*, Biblioteka Menadżera i Bankowca, Warszawa 1994, za Piotrowska – Marczak K., *Bankowość jako dyscyplina finansów*, w: *Bankowość w Unii Europejskiej – szanse i zagrożenia. Księga jubileuszowa z okazji 80. Rocznicy urodzin prof. dr. Władysława L. Jaworskiego*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
68. Łańcucki J., *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
69. Łaszek J., *Rynek nieruchomości mieszkaniowych i jego specyfika jako czynniki determinujące ryzyko kredytowania hipotecznego*, NBP Materiały i Studia, Warszawa 2006.
70. Macierzyński M., *Istota i pojęcie bankowości internetowej*, <http://prnews.pl/analizy/istota-i-pojecie-bankowosci-internetowej-31863/drukuj/>, artykuł z dnia 20.12.2003, za: Rytlewska G. (red.), *Bankowość detaliczna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
71. Macierzyński M., *Public relations w bankach wirtualnych*, CeDeWu, Warszawa 2008.
72. Macierzyński W. Ł., *Public relations w opinii Polaków. Perspektywa czasu i niepewności*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom 2008.
73. Marcinkowska M., *Cele działania banku*, w: *Bankowość w Unii Europejskiej – szanse i zagrożenia. Księga jubileuszowa z okazji 80. Rocznicy urodzin prof. dr. Władysława L. Jaworskiego*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
74. Masiukiewicz P., *Stopy procentowe w bankach*, Alteria Sp. z o.o., Warszawa 1994, s. 16 za Bednarczyk J.L., *Teoria i polityka stóp procen-*

- towych we współczesnej gospodarce*, Politechnika Radomska im. K. Pułaskiego Wydział Ekonomiczny, Radom 2007.
75. Matthews K., Thompson J., *Ekonomika bankowości*, PWE, Warszawa 2007.
 76. Mazur A. i Mazur D., *Jak wdrożyć CRM w małej i średniej firmie?*, MADAR, Zabrze 2004.
 77. Mazurek–Łopacińska K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
 78. Meluch B., *Finansowanie portfela kredytów hipotecznych listem zastawnym przez banki uniwersalne*, w: Szelałowska A. (red.), *Współczesna bankowość hipoteczna*, CeDeWu, Warszawa 2010.
 79. Nasiłkowski M., *System rynkowy. Podstawy mikro – i makroekonomii.*, Key Text, Warszawa 2004.
 80. Novo J., *Turning Customer Data into Profits with a Spreadsheet*, The Drilling Down Bookstore powered by booklocker.com, United States of America 2004.
 81. Opolski K. (red.), *Jakość w banku w praktyce i teorii zarządzania*, CeDeWu, Warszawa 2000.
 82. Opolski K. (red.), *Monitorowanie jakości w banku*, CeDeWu, Warszawa 2004.
 83. Opolski K., Mariański R., Muszyńska A., *CRM – nowy wymiar jakości w banku*, w: Opolski K. (red.), *Monitorowanie jakości w banku*, CeDeWu.pl, Warszawa 2004.
 84. Opolski K., Waśniewski K., *Badania mystery shopping jako wsparcie zarządzania metodą CRM w bankowości*, w: Opolski K. (red.), *Monitorowanie jakości w banku*, CeDeWu.pl, Warszawa 2004.
 85. Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie.*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.
 86. Owsiak S., *Podstawy nauki finansów*, PWE, Warszawa 2002.
 87. Paliński A., *Relacja kredytodawca-kredytobiorca w ujęciu teorii gier*, w: P. Kawa (red.) *Współczesne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Text, Kraków 2008.
 88. Plaziak R., *Zarządzanie informacją w Banku*, w: Borowiecki R., Kwieciński M., *Informacja w zintegrowanej Europie*, Difin, Warszawa 2006.
 89. Płoski Z., *Słownik Encyklopedyczny – Informatyka*, Wydawnictwo Europa, Wrocław 1999.

90. Pluta-Olearnik M., *Marketing usług bankowych*, PWE, Warszawa 1999.
91. Półtorak B., *Sekurytyzacja kredytu hipotecznego. Na podstawie działalności banków hipotecznych.*, CeDeWu.pl, Warszawa 2007.
92. Pyka I., Krawczyk L., *Ryzyko bazy w transakcjach terminowych na rynku kapitałowym*, w: *Prace naukowe Akademii Ekonomicznej imienia Oskara Langego we Wrocławiu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
93. Sawicka B., *Zarządzanie wartością dla akcjonariuszy w okresie transformacji gospodarczej w Polsce*, Wydawnictwa Uczelniane Politechniki Lubelskiej, Lublin 2005.
94. Shaw R., *CRM Definitions – Defining Customer Relationship Marketing and Management*, in *Customer Relationship Management*, edited by SCN Education B.V., the HOTT Guide Series (The Netherlands), 1999.
95. Shelagh H., *Nowoczesna bankowość*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007.
96. Ślęzak E., *Znaczenie segmentacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej banku*, w: Zaleska M. (red.), *Współczesna bankowość*, Difin, Warszawa 2007.
97. Sobczyk G. (red.), *Zachowania podmiotów na rynku w warunkach konkurencji. Aspekty marketingowe.*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006.
98. Stachowicz – Stanusch A., Stanusch M., *CRM przewodnik dla wdrażających*, Placet, Warszawa 2007.
99. Stodulny P., *Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych*, CeDeWu, Warszawa 2006.
100. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.jr., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
101. Stoner J.A.F., Wankel C., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1996.
102. Sudol S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania.*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
103. http://www.nbp.pl/systemfinansowy/kredytowy3_2009.pdf, 10.10.2009r.
104. Szczurek Z., *Prawo cywilne. Podręcznik dla studentów administracji.*, Wyd. I, Wydawnictwo Prawnicze LEX, Sopot 1999.
105. Szelałowska A., (red.), *Współczesna bankowości hipoteczna*, CeDeWu.pl, Warszawa 2010.

106. Szelaągowska A., *Rynek usług bankowości hipotecznej*, w: Węclawski J., Bankowość, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej, Lublin 2006..
107. Tiwana A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą, e-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003.
108. Todman Ch., *Projektowanie hurtowni danych. Zarządzanie kontaktami z klientami (CRM)*, Wydawnictwa Naukowo – Techniczne, Warszawa 2003.
109. Urbańska M., *Specyfika procesu sekurytyzacji w Polskiej bankowości*, w: Węclawski J., Bankowość, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej, Lublin 2006.
110. Van Order R., *Kontrola ryzyka kredytowego – wykorzystanie baz danych w Polsce*, w: Jajuga K., Krysiak Z., red., *Zarządzanie ryzykiem kredytowym wiarytelności hipotecznych*, Związek Banków Polskich, Warszawa 2004.
111. Wereda W., *Zarządzanie relacjami z klientami (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług*, Difin, Warszawa 2009.
112. Wiatr M.S., Jagiełło R., *Ryzyko kredytowe*, w: Zaleska M. (red.), *Współczesna bankowość*, Difin, Warszawa 2007.
113. Wiatr M.S., *Zarządzanie indywidualnym ryzykiem kredytowym. Elementy systemu.*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
114. Witkowska–Masłowska M., *Zyskowność klientów banku na przykładzie studentów*, w: Węclawski J., Bankowość, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej, Lublin 2006,.
115. Zalega K., *Relationship banking jako struktura pośrednictwa finansowego*, Bank i Kredyt 2004, nr 6.
116. Zaleska M. (red.), *Współczesna bankowość*, Difin, Warszawa 2007.
117. Zawadzka Z., *Ryzyko bankowe, ryzyko stopy procentowej i ryzyko walutowe*, Warszawa 1995.
118. Żółtkowski W., *Zarządzanie ryzykiem bankowym w praktyce*, CeDeWu.pl, Warszawa 2007.
119. Żukowski M. (red.), *Ekonomia. Zarys wykładu.*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie - Skłodowskiej, Lublin 2009.

ARTYKUŁY

1. Arndt D., Gersten W., *Data Management in Analytical Customer Relationship Management*, w: Sumathi S. i Sivanandam S.N., *Introduction to Data Mining and its Applications*, Springer, Berlin Heidelberg 2006.

2. Baker D., *The housing bubble and the financial crisis*, Real – World Economic Review, Issue No. 46, 2008.
3. Barbrich P., *Klient wyedukowany jest lepszym partnerem*, Bank 2009, nr 10.
4. Bodenzac M., *Analiza LTV*, Gazeta IT, http://www.masterplan.pl/publikacje/197_LTV.php (pobrano 22.06.2002 r.).
5. Borucka J., *Jak powstrzymać klientów przed odejściem*, Harvard Business Review z dnia 01.09.2008 r., http://www.rolandberger.pl/media/pdf/Roland_Berger___Jak_powstrzymac_klientow_przed_odejsciem_Harvard_Business_Review__20080901.pdf (pobrano 10.10.2009 r.).
6. Bright D., *The Customer Lifetime Value Formula*, Isotobe.com internetowy portal e-commerce, artykuł z dnia 16.08.2008 r., <http://istobe.com/blog/2008/06/16/the-customer-lifetime-value-formula/> (pobrano 12.12.2009 r.).
7. Capiga M., *Kapitał klienta – przedmiot kompleksowej oceny działalności banku*, Bank i Kredyt 2004, nr 9.
8. *Change management and CRM. The case for a direct correlation*. Human resource management international digest 2009, Vol. 17 No. 3.
9. Chen I.J., Popovich K., *Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology*, Business Process Management Journal 2003, nr 5.
10. *Co banki robią na rzecz poprawy wizerunku?*, Bank 2009, nr 4.
11. *CRM - labędzi śpiew*, Biznes Trendy miesięcznik biznesowo-lifestylowy, artykuł z dnia 14.05.2009 r., <http://biznestrendy.infor.pl/analizy/crm-labedzi-spiew.html> (pobrano 29.11.2009 r.).
12. Cumming, C. The economics of securitization, Federal Reserve Bank of New York Quarterly Review 2008, 12(3) 198, http://www.ny.frb.org/research/quarterly_review/1987v12/v12n3article2.pdf(pobrano 14.04.2008).
13. Dragon A., *Segmentacja w banku, czyli dziel i spijaj śmietankę*, CIO Magazyn Dyrektorów IT 2005, nr 11. <http://cio.cxo.pl/artykuly/49822/Segmentacja.w.banku.czyli.dziel.i.spijaj.smietanke.html> (pobrano 22.10.2008 r.).
14. Echaust M., *Bilans prywatyzacji*, Gazeta Bankowa 2007, nr 36.
15. Edvardsson B., Johnson M.D., Gustafsson A., Strandvik T., *The Effects of Satisfaction and Loyalty on Profits and Growth: Products versus Services*, w: Total Quality Management, 2000 vol. 11, nr 7.

16. Fazlagić A., *Uwaga! Lojalny klient!*, Modern Marketing 2004, nr 1.
17. Feng L., *Building superior customer relationships in china's retail Banking. A customer-centric approach.*, Research International 2009.
18. *Finansowanie nieruchomości przez banki w Polsce stan na czerwiec 2008 r.*, Komisja Nadzoru Finansowego, http://www.knf.gov.pl/Images/nieruchomosci_06_2008_tcm75-9460.pdf (pobrano 21.01.2011r.).
19. Garlińska G., *Dbamy o banki i ich klientów. Rozmowa z K. Markowskim, prezesem zarządu Biura Informacji Kredytowej BIK SA*, Nowe życie Gospodarcze 25.10.2009 r.
20. Gawłowski S., *Masz kredyt walutowy, musisz żyć ze spreadem*, money.pl (pobrano 17.03.2009 r.).
21. Gębski A., *Kierunki rozwoju*, Bank 2009, nr 5.
22. Gołdecka E., *CRM: Sposób na pozyskanie lojalnego klienta*, Bank 2002, nr 11.
23. Gregorczyk T., *Czy CRM to już nowa nauka?*, MpK-T, nr 211, 3.04.2008, <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=731> (pobrano 14.06.2009 r.).
24. Gronroos Ch., *A Service Quality Model and Its Marketing Implications*, European Journal of Marketing 1984, No. 18.
25. Grzyb R., *Klienci coraz częściej niezadowoleni z banków*, Bankier.pl Polski Portal Finansowy, artykuł z dnia 08.12.2009 r., <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Klienci-coraz-czesciej-niezadowoleni-z-bankow-2060197.html> (pobrano 08.12.2009 r.).
26. Gwiazda E., *Właściwe relacje z klientem - system CRM*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 2002, nr 1.
27. *Jak banki będą reagować na spadek wartości zabezpieczeń kredytów hipotecznych?*, Bank 2009, nr 6.
28. Janiak A., *O przywilejach bankowych, cz. III*, Prawo Bankowe 2000, nr 11.
29. Janicki M., Ślęzak D., *Data mining w praktyce*, <http://www.qed.pl/WstepDM.html> (pobrano 10.12.2009 r.).
30. Khirallah K., *CRM Case Study: The Analytics That Power CRM at Royal Bank of Canada*, TowerGroup 2001.
31. Książ A., *Panorama rynku - Customer Relationship Management*, PCKurier 7/2000, Dodatek Specjalny.
32. Kopyra J., *Prawa do nieruchomości w angielskim Land Law (charakterystyka wybranych instytucji)*, Prawo Unii Europejskiej Nr 9/2004.

33. Koziół J., *Sektor bankowy w Polsce: nie stracić zaufania*, Nowe Życie Gospodarcze 11 maja 2009, <http://biznes.onet.pl/sektor-bankowy-w-polsce-nie-stracic-zaufania,18579,1556577,0,prasa-detel> (pobrano 20.06.2009r.).
34. Krysiak Z., *Finansowanie nieruchomości zawsze opłacalne*, Horyzonty Bankowości 2010, Raport specjalny czasopisma Bank, maj 2010.
35. Law M., Lau T., Wong Y.H., *From customer relationship management to customer-managed relationship: unraveling the paradox with a co-creative perspective*, Marketing Intelligence & Planning 2003, Vol. 21 Iss: 1.
36. Legenda I., *Kredyty hipoteczne wracają do łask*, Bank 2010, nr 5.
37. Leszczyński G., *Komunikacja w marketingu*, <http://www.startup-it.pl/article.php?id=30> (pobrano 12.10.2009 r.).
38. Lin R.-J., Chen R.-H., Chiu K.K.-S., *Customer relationship management and innovation capability: an empirical study*, Industrial Management & Data Systems 2010, Vol. 110 No. 1.
39. Lindgreen A., Antiocho M., *Customer relationship management: the case of a European bank*, Marketing Intelligence & Planning 2005, Vol. 23 No. 2.
40. Maciejewski A., *Polakom rośnie zadłużenie*, Bank 2009, nr 3.
41. Macierzyński M., Radomski Ł., *Rekomendacja T, czyli co konkretnie?*, Bankier.pl Polski Portal Finansowy, artykuł z dnia 18.12.2008 r., <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Rekomendacja-T-czyli-co-konkretnie-1880552.html> (pobrano 21.01.2009 r.).
42. Masny M., *Gdy klienci bankrutują*, Bank 2009, nr 2.
43. Matys E., Sawicki M., *Wycena wartości marki*, CEO Magazyn Top Menedżerów, październik 2008.
44. Mazurek J., *Sekurytyzacja, czyli co to jest?*, Wydawnictwo Instytutu Analiz i Prognoz Gospodarczych, artykuł z dnia 07.07.2009 r., <http://globeconomy.pl/content/view/2224/3/> (pobrano 15.09.2009 r.).
45. Merton R.C., *A functional perspective of financial intermediation*, Financial Management 1995, nr 24.
46. Mierzejewski M., *Hurtownia danych w praktyce*, Modern Marketing 2001, nr 1.
47. Thornthwaite W., *Better Business Skills for BI and Data Warehouse Professionals*, <http://intelligent-enterprise.informationweek.com/showArticle.jhtml;jsessionid=WSQJN41M5BGBJQE1GHRSKHWATMY32JV N?articleID=207602398> (pobrano 11.05.2008 r.).
48. Mikołajczyk M., *Bank przyjacielem?*, Bank 2007, nr 7.

49. Millman T., Willson K., *From Key Account Selling to Key Account Management*, Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, 1995 Nr 1.
50. Moulton Reger S.J., *Can Two Rights Make a Wrong?*, IBM Research, IBM Business Consulting Services, Institute for Business Value, Prentice Hall PTR, 2006.
51. Mroczek M., *Banki dbają o pieniądze, ale o klientów już niekoniecznie*, OnetBiznes, artykuł z dnia 23.10.2009 r., <http://biznes.onet.pl/banki-dbaja-o-pieniadze-ale-o-klientow-juz-niekoni,18543,3045386,2,news-detal> (pobrano 12.11.2009 r.).
52. *NBP: Wartość kredytów hipotecznych w styczniu wzrosła o 5,9 mld zł*, Gazeta.pl Gospodarka 26.02.2008 r., <http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,33181,4964692.html> (pobrano 24.40.2008 r.).
53. Nguyen T. H., Sherif J. S., Newby M., *Strategies for successful CRM implementation*, Information Management & Computer Security 2007, Vol. 15 No. 2.
54. Niedziółka P., *Pokusa nadużycia w działalności kredytowej banków a stabilność finansowa*, Bank i Kredyt 2008, nr 11.
55. Omarini A., *Klient - bank: analiza relacji*, Gazeta Bankowa wydanie internetowe 2009, nr 12, <http://gb.pl/marketing/marketing-a-sprzedaz/klient-bank-analiza-relacji.html> (pobrano 10.12.2009 r.).
56. *Outbox: Polski rynek CRM będzie rósł w tempie 12% rocznie*, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Outbox-Polski-rynek-CRM-bedzie-rosl-w-tempie-12-rocznie-1944457.html> (pobrano 29.04.2009 r.).
57. Paślawski K., *CRM – systemy do zarządzania relacjami z klientami*, CRN Polska, artykuł z dnia 11.09.2009 r., <http://www.crn.pl/archiwum.php?kod=29401&rss> (pobrano 15.01.2010 r.).
58. Peppard J., *Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services*, European Management Journal 2000 Vol. 18, No. 3.
59. Piesik L., *Główny cel banku: zadowolić klienta*, Gazeta Bankowa 2007, nr 8.
60. Pokojska M., *Bankowość relacyjna - Między kosztami, ryzykiem a oczekiwaniami klienta*, CFO Magazyn Finansistów 2005, nr 6.
61. Reksa Ł., *Bariery rozwoju banków hipotecznych i listów zastawnych w Polsce*, Bank i Kredyt 2002, nr 10.
62. Roberts L.P., *The History of CRM*, Evaluseek Publishing 2004-2005, artykuł opublikowany 10.12.2004r.

63. *Rodzaje kredytów*, http://serwisfinansowy.net/index.php?option=com_content&view=article&id=29&Itemid=68 (pobrano 12.02.2008 r.).
64. Roha T.H., Ahnb C.K., Hanc I., *The priority factor model for customer relationship management system success*, *Expert Systems with Applications* 2005. Vol. 28 no. 4.
65. Rosenthal J.A., Ocampo J.M., *Securitisation of Credit: Inside the New Technology of Finance* 3, New York, 1988, za: Reksa Ł., *Sekurytyzacja należności na rynkach międzynarodowych*, *Bank i Kredyt* 2004, nr 2.
66. Rudawska E., *Zarządzanie relacjami z klientami w bankach spółdzielczych*, *Bank i Kredyt* 2006, nr 8.
67. Rygielski Ch., Wang J.-Ch., Yen D.C., *Data mining techniques for customer relationship management*, *Technology in Society* 2002, nr 24.
68. Rzepka K., *Kredytowanie budownictwa mieszkaniowego w 1993r. Kredyt hipoteczny w Polsce. Doświadczenia i perspektywy*, Fundacja Na Rzecz Kredytu Hipotecznego, Warszawa 1995.
69. Sawhney M., *Więcej niż zysk*, *CEO Magazyn Top Menedżerów*, kwiecień 2003.
70. Sepiolo M., *Tajny klient w banku*, *Gazeta Bankowa* 2009, nr 9.
71. Simoudis E., *Reality check for data mining*, <http://cs.salemstate.edu/hatfield/teaching/courses/DataMining/M.htm> (pobrano 12.01.2004 r.).
72. Smith M., Chang Ch., *Improving customer outcomes through the implementation of customer relationship management: Evidence from Taiwan*, *Asian Review of Accounting* 2010, Vol. 18 Iss: 3.
73. Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M., *Jak zmarnować CRM?*, *CIO Magazyn Dyrektorów IT* 2007, nr 6.
74. Stanusch M., *Raport - Wdrożenia CRM w Polsce*, *Process4E SA* 2002, <http://www.e-marketing.pl/badania/crm.php> (pobrano 24.09.2007 r.).
75. *Stan wiedzy finansowej Polaków. Raport z badania ilościowego.*, http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/fk_badania_01.pdf (pobrano 10.10.2009 r.).
76. Stefaniak P., *Duże zainteresowanie kredytami "Rodzina na swoim"*, *Potrął Gospodarczy Wirtualny Nowy Przemysł*, artykuł z dnia 1.12.2009 r., http://finanse.wnp.pl/duze-zainteresowanie-kredytami-rodzina-na-swoim,95521_1_0_0.html (pobrano 10.01.2010 r.).
77. Stiglitz J.E., *Owoce hipokryzji*, *Forum* 2008, nr 39.
78. Sumathi S. i Sivanandam S.N., *Introduction to Data Mining and its Applications*, Springer, Berlin Heidelberg 2006.

79. Szyszka A., *Behawioralne aspekty kryzysu finansowego*, Bank i Kredyt 2009, nr 4.
80. Urbanek G., *Wycena relacji z klientem*, Marketing i Rynek 2005, nr 12.
81. Uzun H., Webb E., *Securitization and risk: empirical evidence on US banks*, The Journal of Risk Finance 2007, Vol. 8 No. 1.
82. Węcel K., *Lojalność klientów*, Gazeta IT, <http://archiwum.gazeta-it.pl/> (pobrano 20.02.2001 r.).
83. Węgorkiewicz W., *CRM – zalecany zdrowy rozsądek*, Biuletyn Bankowy 2004, nr 42.
84. Wessels L., Drennan J., *An investigation of consumer acceptance of M-banking*, International Journal of Bank Marketing 2010, Vol. 28 No. 7.
85. Wiącek J., Malec Ł., *Zarządzanie relacjami bank-klient*, Problemy Jakości 2004, nr 4.
86. *Wizerunek banku a etyka relacji z klientami*, Bank 2009, nr 9.

AKTY NORMATYWNE

1. *Rozporządzenia Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 17 marca 1928 r. o prawie bankowym (Dz. U. nr 34, poz. 321).*
2. *Dekret z dnia 25 października 1948 r. o zasadach i trybie likwidacji niektórych instytucji kredytu długoterminowego (Dz. U. nr 52 poz. 411).*
3. *Ustawa o księgach wieczystych i hipotece z dnia 6 lipca 1982 r. (Dz.U. 1982 r. Nr 19 poz. 147ze zm.).*
4. *Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r. (Dz. U. z 1994 r. nr 121, poz. 591 ze zm.).*
5. *Prawo Bankowe (tekst ujednolicony) ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo Bankowe (Dz. U. z 2002 r. nr 72, poz. 665 art. 2).*
6. *Ustawa o listach zastawnych i bankach hipotecznych z dnia 29 sierpnia 1997 r. (Dz.U. 2003 nr 99 poz. 919), art. 3 pkt. 1.*
7. *Ustawa o ochronie danych osobowych z dnia 29 sierpnia 1997 r. (tekst jednolity: Dz. U. z 2002 r. nr 101, poz. 926, ze zm., art. 40).*
8. *Kodeks spółek handlowych, ustawa z dnia 15 września 2000 r. (Dz. U. nr 94 z 2000 r., poz. 1037 ze zm., art. 3.).*
9. *Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 10.12.2001 r. w sprawie szczególnych zasad rachunkowości banków (Dz. U. z 2001 r. nr 149, poz. 1673, z 2002 r. nr 157, poz. 1314, z 2003 r. nr 211, poz. 2061 oraz z 2004 r. nr 7, poz. 57).*

10. *Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 10 grudnia 2003 r. w sprawie zasad tworzenia rezerw na ryzyko związane z działalnością banków*, (Dz. U. z 2003 r. Nr 218 poz. 2147, § 1 pkt. 6).

INNE

1. *Badania dotyczące rynku usług finansowych*, <http://www.pentor.pl/10659.xml> (pobrano 27.10.2006 r.).
2. *Banking, Insurance and Capital Markets. Comarch aCRM – CRM analityczny.*, Materiały firmy Comarch, http://knowledgecenter.comarch.com/pl/?akcja=download&id_kat=43&id_pli=698 (pobrano 12.10.2009 r.).
3. *Dane z wewnętrznych badań przeprowadzonych przez Citybank*, za Fallon P., Senn F., *Siła kreacji w reklamie*, Helion, Gliwice 2007.
4. *Instrukcja do raportu wskaźników ekonomiczno - finansowych banku na tle grupy rówieśniczej*, Narodowy Bank Polski, Centralny Inspektorat Nadzoru Bankowego, http://www.knf.gov.pl/Images/000_Wstep_2005_tcm20-4593.pdf, (pobrano 12.1.2009 r.).
5. *Instrukcja do Raportu Wskaźników Ekonomiczno - Finansowych Banku*, http://www.nbp.gov.pl/Home.aspx?f=publikacje/nadzor_bankowy/pub_knb_ginb.html (pobrano 21.08.2009 r.).
6. *Instrukcja nadzoru bankowego dotycząca podstawowych wskaźników ekonomiczno – finansowych banku na tle grupy rówieśniczej*, http://www.knf.gov.pl/Images/rekomendacja_c_tcm20-8551.pdf (pobrano 20.05.2009 r.).
7. *Instrukcja z dnia 29 czerwca 2006r., Metodyka oceny ryzyka kredytowego Klientów segmentu Osób Fizycznych dla kredytów na nieruchomości.*, Bank BPH SA, www.magnesfinanse.com.pl/dokumenty/kalkulatory/bph/1.doc (pobrano 12.08.2008 r.).
8. *Lista polskich monetarnych instytucji finansowych aktualna na styczeń 2009r.*, Komisja Nadzoru Finansowego, http://www.knf.gov.pl/Images/mif_tcm75-9796.pdf (pobrano 21.01.2011r.).
9. *Nowa encyklopedia powszechna PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl/lista.php?o=1&co=BAZA+DANYCH> (pobrano 12.12.2009 r.).
10. *Portal finansowy Bankrate.com*, http://www.bankrate.com/brm/news/biz/cashflow_banking/20021002.asp (pobrano 20.07.2009 r.).
11. *Raport Roczny 2008 Banku DnB NORD Polska SA.*
12. *Raport z badań Produkty finansowe i edukacja finansowa w Polsce na tle wybranych krajów wysoko rozwiniętych*, SGH, Warszawa 2009.

13. *Rekomendacja S dotycząca dobrych praktyk w zakresie ekspozycji kredytowych zabezpieczonych hipotecznie*, Komisja Nadzoru Bankowego, Warszawa 2006 r.
14. *Roczne Sprawozdanie Zarządu z działalności Banku Millennium SA za okres 12-tu miesięcy zakończonych 31 grudnia 2008 r.*
15. *Roczne wskaźniki cen towarów i usług konsumpcyjnych w latach 1950-2009*, http://www.stat.gov.pl/gus/5840_1634_PLK_HTML.htm (pobrano 12.03.2010r.)
16. *Sprawozdanie z działalności Banku Pekao SA za 2008 r.*
17. *Sprawozdanie z działalności ING Banku Śląskiego SA w 2008 r.*
18. *Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Banku BPH SA za rok 2008..*
19. *Strona internetowa Data Mining*, http://www.data-mining.pl/textbook/stathome_stat.html?http%3A%2F%2Fwww.data-mining.pl%2Ftextbook%2Fstdatmin.html (pobrano 23.11.2009 r.).
20. *Strona internetowa programu „rodzina na swoim”*, <http://www.rodzinaswoim.pl/> (pobrano 10.12.2009 r.)
21. *Strona internetowa TNS OBOP (Ośrodka Badania Opinii Publicznej Sp. z o.o.)*, <http://www.tns-global.pl/mystery> (pobrano 14.10.2009 r.).
22. *Sytuacja na rynku kredytowym. Wyniki ankiety do przewodniczących komitetów kredytowych za III kwartał 2009*,
23. *Wyniki badania Bankometr XII '09*, <http://www.homohomini.com.pl/news/78/55/Bankometr-XII-09/d,Aktualno%C5%9Bci/> (pobrano 14.01.2010 r.).
24. *Wyniki badania European Trusted Brands 2009*, <http://www.rdtrustedbrands.com/trusted-brands/results/tables/Europe%2520Wide%2520Winners.country.Poland.shtml> (pobrano 04.05.2009 r.)
25. *Wyniki finansowe banków w I półroczu 2009 roku*, Raport Głównego Urzędu Statystycznego, Warszawa 23.09.2009 r.
26. Załącznik nr 18 do Uchwały nr 1/2007 Komisji Nadzoru Bankowego z dnia 13 marca 2007r.
27. *Zielona Księga w sprawie kredytu hipotecznego w Unii Europejskiej*, <http://www.mf.gov.pl/dokument.php?const=1&dzial=446&id=45758&PortaLMF=5ad5bb856d1cb6fccdf62e7ed440bceb> (pobrano 12.02.2008r.).

Załącznik nr 1
Kwestionariusz ankietowy



Ankieta bada Pana/i opinię o bankach udzielających kredyty hipoteczne, z wyłączeniem Banków Spółdzielczych, Kas Pożyczkowych itp. Wyniki tych badań zostaną wykorzystane do napisania pracy doktorskiej Pani mgr inż. Agnieszki Bojanowskiej. Ankieta jest anonimowa i sposób jej przeprowadzania uniemożliwia Pana/i identyfikację. Jej wyniki posłużą wyłącznie do zbiorczych analiz. Przy wybranej odpowiedzi proszę zaznaczyć kwadracik. Dziękuję za poświęcony czas i szczerą odpowiedź.

Z poważaniem

Agnieszka Bojanowska

1. Czy jest Pan/i zadowolony/a, czy też nie, że wziął/wzięła kredyt hipoteczny?
 - Raczej zadowolony/a
 - Raczej niezadowolony/a
 - Inna odpowiedź.....
 - Trudno powiedzieć

2. Ile lat minęło odkąd wziął/wzięła Pan/i kredyt hipoteczny?
 - nie więcej niż 1 rok
 - ponad rok
 - 2 - 3 lata
 - 4 - 5 lat
 - ponad 5 lat
 - inna odpowiedź, jaka?.....

3. W jakim banku wziął/wzięła Pan/i kredyt hipoteczny?
 - PKO SA
 - PKO BP
 - BPH
 - Kredyt Bank
 - Polbank
 - Inny bank, jaki?

4. Dlaczego wziął/wzięła Pan/i kredyt akurat w tym banku? (Wybrać i ponumerować dowolną ilość odpowiedzi, gdzie 1 oznacza powód najważniejszy)
- ze względu na korzystne oprocentowanie
 - z powodu niskich kosztów udzielenia kredytu
 - z powodu małej ilości wymaganych dokumentów
 - byłem/łam już wcześniej klientem/ką tego banku
 - bank udzielił mi zdolności kredytowej
 - ktoś z rodziny, znajomych polecił mi ten bank
 - była fachowa obsługa banku
 - inny powód jaki?.....
 - inny powód jaki?.....
 - trudno powiedzieć
5. Czy nadal jest Pan/i klientem tego banku w ramach kredytu hipotecznego?
- tak ==> przejdź do pyt. 9
 - nie
6. Jaki bank obecnie obsługuje Pan/i kredyt?
7. Który z kolei jest to bank obsługujący Pan/i kredyt?
8. Co skłoniło Pana/Panią do zmiany banku? (Wybrać i ponumerować dowolną ilość odpowiedzi, gdzie 1 oznacza powód najważniejszy)
- lepsza oferta kredytu hipotecznego innego banku
 - lepsza oferta innego banku nie związana z kredytem hipotecznym
 - niezadowolenie z obsługi dotychczasowego banku
 - inny powód, jaki?.....
 - trudno powiedzieć

9. Czy jest Pan/i zadowolony/a z banku, który obecnie obsługuje Pana/i kredyt hipoteczny?

- Bardzo zadowolony/a
- Raczej zadowolony/a
- Raczej niezadowolony/a
- Bardzo niezadowolony/a
- Trudno powiedzieć

10. Które z poniższych ubezpieczeń wziął/wzięła Pan/i wraz z kredytem hipotecznym?

(Proszę zaznaczyć wszystkie ubezpieczenia, które Pan/i wziął/wzięła)

- Ubezpieczenie nieruchomości
- Ubezpieczenie na życie
- Ubezpieczenie brakującego wkładu
- Ubezpieczenie na wypadek utraty pracy
- Inne ubezpieczenie, jakie?.....
- Żadnego

11. Które z poniższych ubezpieczeń chciał/a Pan/i wziąć wraz z kredytem hipotecznym?

(Zaznaczyć i ponumerować dowolną ilość odpowiedzi, gdzie 1 oznacza ubezpieczenie najbardziej chciane)

- Ubezpieczenie nieruchomości
- Ubezpieczenie na życie
- Ubezpieczenie brakującego wkładu
- Ubezpieczenie na wypadek utraty pracy
- Inne ubezpieczenie, jakie?.....
- Żadnego
- Trudno powiedzieć

12. Które z poniższych ubezpieczeń są Pana/i zdaniem najbardziej potrzebne?

(Zaznaczyć i ponumerować dowolną ilość odpowiedzi, gdzie 1 oznacza ubezpieczenie najbardziej potrzebne)

- Ubezpieczenie nieruchomości
- Ubezpieczenie na życie
- Ubezpieczenie brakującego wkładu
- Ubezpieczenie na wypadek utraty pracy
- Inne ubezpieczenie, jakie?.....
- Żadne

13. Czy podczas pierwszej rozmowy w sprawie zdolności kredytowej został/a Pan/i poinformowany/a o wszystkich dokumentach potrzebnych do uzyskania kredytu?

- Tak, o wszystkich
- Raczej tak, o większości
- Raczej nie
- Nie
- Trudno powiedzieć

14. Czy zebranie wszystkich dokumentów do uzyskania kredytu było dla Pana/i? *(zakreślić odpowiedź kółkiem na skali)*

trudne 1.....2.....3.....4.....5.....6 **łatwe**

- trudno powiedzieć

15. Czy zebranie wszystkich dokumentów do uzyskania kredytu trwało według Pana/i? *(zakreślić odpowiedź kółkiem na skali)*

długo 1.....2.....3.....4.....5.....6 **krótko**

- trudno powiedzieć

16. Czy pracownik banku był pomocny, czy też nie w zebraniu dokumentów do kredytu? *(zakreślić odpowiedź kółkiem na skali)*

mało pomógł 1.....2.....3.....4.....5.....6 **bardzo pomógł**

- trudno powiedzieć

17. Czy przeczytał/a Pan/i umowę kredytową przed jej podpisaniem?

- całą, w większości
- przejrzałem/łam ogólnie, przeczytałem/łam fragmenty
- przejrzałem/łam pobieżnie
- w ogóle nie czytałem/łam
- inna odpowiedź

18. Czy czas przeznaczony na przeczytanie umowy był: *(zakreślić odpowiedź kółkiem na skali)*

zbyt krótki

wystarczający

1.....2.....3.....4.....5.....6

trudno powiedzieć

19. Czy w umowie były określenia niezrozumiałe dla Pana/i?

Tak

Nie

Trudno powiedzieć

20. Czy podpisując umowę kredytową był/a Pan/i pewny/a, czy też nie, że wybrał/a najlepszy bank?

(zakreślić odpowiedź kółkiem na skali)

miałem/łam wątpliwości

bylem/łam pewny/a

1.....2.....3.....4.....5.....6

trudno powiedzieć

21. Czy negocjował/a Pan/i warunki umowy kredytowej?

Tak i została wprowadzona zmiana (ogólnie: czego dotyczyła?.....)

Tak, ale nic nie zostało zmienione w umowie

Nie negocjowałem/łam, nie było takiej potrzeby

Nie, nie wiedziałem/łam, że możemy negocjować

Inna odpowiedź, jaka?.....

22. Czy pracownik banku doradzał Panu/i jak zwiększyć swoją zdolność kredytową?

tak (ogólnie: jaki podał sposób?.....)

nie

inna odpowiedź

23. O jakich sposobach zwiększania zdolności kredytowej słyszał/a Pan/i w jakimkolwiek banku?

(Zaznaczyć dowolną liczbę odpowiedzi)

- Zlikwidowanie karty kredytowej na czas wyliczania zdolności kredytowej
- Utajenie liczby posiadanych dzieci
- Zwiększenie wysokości dochodów tylko na „papierze”
- Inne, jakie?.....
- Żadne z powyższych

24. Jak długo czekał/a Pan/i na decyzję o udzielenie kredytu po złożeniu wszystkich dokumentów?

- 1 - 3 dni
- 4 - 7 dni
- ponad 7 dni
- ponad 14 dni
- Inna odpowiedź,
- trudno powiedzieć

25. Jaki był według Pana/i czas oczekiwania na przyznanie kredytu? *(zakreślić odpowiedź kółkiem na skali)*

był długi

był krótki

1.....2.....3.....4.....5.....6

- trudno powiedzieć

26. Ile razy od momentu rozpoczęcia procedury kredytowej do momentu podpisania umowy był/a Pan/i w banku?

- od 2 – 4 razy
- 5 – 7 razy
- ponad 7 razy
- inna odpowiedź, jaka?.....
- trudno powiedzieć

27. Jak często jest Pan/i teraz osobiście w banku, w którym ma kredyt?
- 3 - 4 razy w miesiącu
 - co najmniej raz w miesiącu
 - co najmniej raz na 3 miesiące
 - nie częściej niż raz na pół roku
 - w ogóle ==> przejdź do pyt. 31
 - inna odpowiedź, jaka?.....
 - trudno powiedzieć
28. Jak często zdarza się Panu/i czekać w kolejce w banku, w którym ma kredyt?
- bardzo często
 - dość często
 - raczej rzadko
 - bardzo rzadko
 - w ogóle
 - inna odpowiedź, jaka?
29. Czy godziny otwarcia banku są dla Pana/i? (zakreślić odpowiedź kółkiem na skali)
- | | |
|---------------------------------|------------------------|
| mało dogodnie | bardzo wygodnie |
| 1.....2.....3.....4.....5.....6 | |
- trudno powiedzieć
30. Czy na ogół jest Pan/i obsługiwany/a w banku przez osobę, którą zna z nazwiska, z widzenia:
- Tak
 - Nie
 - Inna odpowiedź, jaka?.....
 - Trudno powiedzieć
31. Czy według Pana/i pracownicy banku są?
- bardzo kompetentni
 - raczej kompetentni
 - mało kompetentni
 - bardzo niekompetentni
 - inna odpowiedź, jaka?.....

32. Czy Pana/i zdaniem pracownicy banku są?
- bardzo uprzejmi
 - uprzejmi
 - mało uprzejmi
 - bardzo nieuprzejmi
 - inna odpowiedź, jaka?.....
33. Czy polecił/a Pan/i, czy też nie usługi swojego banku w zakresie kredytu hipotecznego komuś z rodziny, znajomych?
- tak – ilu osobom?
 - nie
 - Trudno powiedzieć
34. Czy korzysta Pan/i ze strony internetowej banku?
- tak
 - nie ==> przejdź do pyt. 36
35. Czy według Pana/i strona internetowa banku jest czytelna?
- zdecydowanie tak
 - raczej tak
 - raczej nie
 - zdecydowanie nie
 - trudno powiedzieć
36. W jaki sposób najczęściej kontaktuje się Pan/i z bankiem? (Wybrać i ponumerować dowolną liczbę odpowiedzi, gdzie 1 oznacza najczęstszą formę kontaktu).
- osobiście
 - przez telefon
 - mailem
 - sms-em
 - przez internet – wysyłając zapytania ze strony internetowej banku
 - w inny sposób, jaki?.....
 - nie kontaktuję się

37. W jaki sposób bank kontaktuje się z Panem/Panią? (Wybrać i ponumerować dowolną liczbę odpowiedzi, gdzie 1 oznacza najczęstszą formę kontaktu).
- przez telefon
 - pocztą
 - mailem
 - sms-em
 - w inny sposób, jaki?
 - nie kontaktuje się
38. W jaki sposób bank przypomina Panu/i o kolejnych ratach? (Wybrać i ponumerować dowolną liczbę odpowiedzi, gdzie 1 oznacza najczęstszy sposób)
- przez telefon
 - pocztą
 - mailem
 - sms-em
 - w inny sposób, jaki?
 - w ogóle nie przypomina
39. Jaki sposób przypominania przez bank o kolejnych ratach jest według Pana/i najlepszy? (Wybrać i ponumerować dowolną liczbę odpowiedzi, gdzie 1 oznacza najlepszy sposób)
- przez telefon
 - pocztą
 - mailem
 - sms-em
 - w inny sposób, jaki?
 - trudno powiedzieć
40. Czy bank przysyła Panu/i swoje nowe oferty, informacje o promocjach itp.?
- tak, regularnie
 - tak, czasami
 - nie
 - inna odpowiedź.....
 - Nie wiem
41. Czy bank przysyła Panu/i życzenia świąteczne, urodzinowe, imieninowe?
- Tak
 - Nie ==> przejdź do pyt. 44.
 - Trudno powiedzieć

42. W jaki sposób otrzymuje Pan/i życzenia?
- Poczta
 - Mailem
 - Sms-em
 - Inną drogą, jaką?.....
43. Czy wysyłanie życzeń przez bank jest przez Pana/Panią mile widziane?
- Zdecydowanie tak
 - Raczej tak
 - Nie ma znaczenia
 - Raczej nie
 - Inna odpowiedź, jaka?.....
 - Trudno powiedzieć
44. Co najkorzystniejszego Panu/i zaoferował bank przy kredycie hipotecznym?
(Wybrać i ponumerować dowolną ilość odpowiedzi, gdzie 1 – oznacza coś najkorzystniejszego).
- Możliwość zawieszenia spłaty kredytu
 - Możliwość zmiany oprocentowania kredytu
 - Możliwość zmiany waluty kredytu
 - Możliwość przedwczesnej spłaty kredytu
 - Inna korzyść, jaka?.....
 - Inna korzyść, jaka?.....
 - Nic nie zaoferował
 - Trudno powiedzieć
45. Jakie największe zalety posiada bank, w którym ma Pan/i kredyt hipoteczny?
(Wybrać i ponumerować dowolną ilość odpowiedzi, gdzie 1 – oznacza coś najkorzystniejszego).
- największy na rynku
 - świetnie obsługuje klientów
 - oferuje najlepsze warunki kredytu hipotecznego
 - oferuje korzystne konta bankowe, karty itp.
 - godny zaufania
 - inna zaleta, jaka?.....
 - trudno powiedzieć

46. Czy korzysta Pan/i czy też nie z oferty innych banków (konto bankowe, inny kredyt, karta płatnicza) ?
- tak – jakie są to produkty?.....
 - nie
 - nie wiem
47. Co składa się na oprocentowanie Pana/i kredytu? (*Wybrać i ponumerować dowolną ilość odpowiedzi, gdzie 1- oznacza największą część oprocentowania*)
- Ubezpieczenie dołączone do kredytu
 - Wibor
 - Marża banku
 - Koszty udzielenia kredytu
 - Inna odpowiedź, jaka?.....
 - Trudno powiedzieć
48. Na ile lat został zaciągnięty przez Pana/Panią kredyt hipoteczny?
- Do 10 lat
 - 11 - 20 lat
 - 21 - 30
 - Ponad 30
 - Trudno powiedzieć
49. Jaka część nieruchomości pokrywa Pana/i kredyt hipoteczny?
- do 20%
 - 21 - 50%
 - Ponad 50%
 - 100%
 - Inna odpowiedź:.....
50. Czy obecnie szuka Pan/i innego banku dla swojego kredytu hipotecznego?
- Zdecydowanie tak
 - Raczej tak
 - Raczej nie
 - Zdecydowanie nie
 - Inna odpowiedź:

METRYCZKA

1. Płeć:
 - K
 - M
2. W jakim jest Pan/i wieku?:
 - do 25 lat
 - 26 – 35
 - 36 – 45
 - 46 – 55
 - 56 i więcej
3. Jakie jest Pana/i wykształcenie?
 - podstawowe (niepełne podstawowe)
 - zasadnicze zawodowe
 - średnie
 - pomaturalne
 - wyższe licencjackie
 - wyższe magisterskie
 - inne (jakie?)
4. Ile osób liczy Pana/i gospodarstwo domowe?
.....
5. Rodzaj wykonywanej pracy:
 - Praca fizyczna
 - Praca biurowa w administracji państwowej, samorządowej
 - Praca biurowa w firmie prywatnej
 - Praca w usługach, handlu
 - Własna działalność gospodarcza
 - Renta, emerytura
 - Bezrobotny/a
 - Inna, jakie?.....
6. Jaki jest Pana/i stan cywilny?
 - panna/kawaler
 - mężatka/żonaty
 - inny, jaki.....
7. Ile ma Pan/i dzieci?.....
8. Miejsce zamieszkania:
 - Lublin
 - Świdnik
 - Lubartów
 - Łęczna
 - Inna gmina, jaka?.....

Załącznik nr 2

Tabela zbiorcza – wyniki badania dokumentów finansowych banków

Tabela 1. Wykorzystanie koncepcji CRM przez wybrane polskie banki komercyjne udzielające kredytów hipotecznych.

Lp.	Bank	Dział CRM w strukturze organizacyjnej banku	Odniesienia do CRM w dokumentach udostępnionych przez bank	Inne przesłanki	Podstawa	Uwagi	Ilość przesłanek świadczących o wdrożeniu CRM
1	AIG Bank Polska S.A.	bd*	+		raport roczny 2008 i prospekt emisyjny		1
2	Alior Bank SA	bd	+		uchwała o adekwatności kapitałowej i zarządzaniu ryzykiem według stanu na grudzień 2008		1
3	Allianz Bank Polska S.A.	bd	-		raport roczny 2007	dane o banku są bardzo trudno dostępne i podawane wyłącznie dla całej grupy Allianz	0
4	Bank BPH S.A.	-	+	kampania reklamowa 2009, bank korzysta z oprogramowania KXEN Analytic Framework firmy MATRIX.PL	raport roczny 2008 i prospekt emisyjny, portal crm.pl		3

Lp.	Bank	Dział CRM w strukturze organizacyjnej banku	Odniesienia do CRM w dokumentach udostępnionych przez bank	Inne przesłanki	Podstawa	Uwagi	Ilość przesłanek świadczących o wdrożeniu CRM
5	Bank DnB NORD Polska S.A.	bd	+		raport roczny 2008		1
6	Bank Millennium S.A.	-	+		raport roczny 2008 i prospekt emisyjny		1
7	Bank Ochrony Srodowiska S.A.	+	-		prospekt emisyjny i raport kwartalny 3/2009, doniesienia prasowe na temat tego banku		1
8	Bank Pocztowy S.A.	bd	-		raport roczny 2008		0
9	Bank Pekao S.A.	-	+	Celowe zarządzanie relacjami z klientami deklarowane w misji banku, ponadto bank korzysta z oprogramowania CRM update.seven	raport roczny 2008 i prospekt emisyjny oraz informacje prasowe firmy Update		3

Lp.	Bank	Dział CRM w strukturze organizacyjnej banku	Odniesienia do CRM w dokumentach udostępnionych przez bank	Inne przesłanki	Podstawa	Uwagi	Ilość przesłanek świadczących o wdrożeniu CRM
10	Bank Zachodni WBK S.A.	-	+	doniesienie na WWW banku o stworzeniu Centralnego Systemu Informacji o Kliencie	raport roczny 2008 i prospekt emisyjny		2
11	BNP Paribas Bank Polska S.A.	-	+	Stworzenie przez bank Client Relation Centre, bank współpracuje z firmą SPSS Polska w zakresie analitycznego oprogramowania CRM	raport roczny 2008 i prospekt emisyjny		2
12	BRE Bank S.A. (mBank), (Multibank)	-	-	W październiku 2009 bank rozpoczął współpracę z firmą oferującą oprogramowanie CRM Simple S.A., ponadto bank współpracuje z firmą SPSS Polska	raport roczny 2008 i prospekt emisyjny oraz informacje prasowe firmy Simple S.A. i SPSS Polska	współpraca z Simple S.A. być może świadczy o planach banku w zakresie wdrożenia koncepcji CRM	1

Lp.	Bank	Dział CRM w strukturze organizacyjnej banku	Odniesienia do CRM w dokumentach udostępnionych przez bank	Inne przesłanki	Podstawa	Uwagi	Ilość przesłanek świadczących o wdrożeniu CRM
13	City Bank Handlowy S.A.	+	+	Bank deklaruje w misji chęć budowania trwałych relacji z klientami	misja banku, raport roczny 2008, materiały z konferencji "CRM w instytucjach finansowych - nowe podejście do zarządzania relacjami z klientem"		3
14	Deutsche Bank PBC S.A.	-	+		raport roczny 2008 i prospekt emisyjny		1
15	Eurobank S.A.	bd	-	w prasie można znaleźć wzmiankę o planowanym wdrożeniu CRM w tym banku	raport roczny 2008, prospekt emisyjny, CRM - labeđzi śpiew, Biznes Trendy miesięcznik biznesowo-lifestylowy, http://biznestrendy.infor.pl/analizy/crm-labeđzi-spiew.html , artykuł z dnia 14.05.2009,		1

Lp.	Bank	Dział CRM w strukturze organizacyjnej banku	Odniesienia do CRM w dokumentach udostępnionych przez bank	Inne przesłanki	Podstawa	Uwagi	Ilość przesłanek świadczących o wdrożeniu CRM
16	GE Money Bank S.A.	bd	+		raport roczny 2007		1
17	Getin Bank S.A.	-	-	Firma CRM7 informuje, że wdrożyła CRM w tym banku.	prospekt emisyjny, raport z I półroczu 2009 i raport roczny 2008		1
18	HSBC Bank Polska S.A.	bd	+	bank współpracuje z firmą SPSS Polska w zakresie analitycznego oprogramowania CRM	raport roczny 2008 i materiały prasowe firmy SPSS Polska		2
19	ING Bank Śląski S.A.	-	+		raport roczny 2008 i statut banku		1
20	INVEST-BANK S.A.	+	+	w prasie można znaleźć wzmiankę o planowanym wdrożeniu CRM w tym banku	polityka zarządzenia relacjami z klientami i statut banku, CRM - łabędzi śpiew, Biznes Trendy miesięcznik, http://biznestrendy.infor.pl/analizy/crm-labedzi-spiew.html , artykuł z dnia 14.05.2009		2

Lp.	Bank	Dział CRM w strukturze organizacyjnej banku	Odniesienia do CRM w dokumentach udostępnionych przez bank	Inne przesłanki	Podstawa	Uwagi	Ilość przesłanek świadczących o wdrożeniu CRM
21	Kredyt Bank S.A.	bd	-	w misji banku zawarta jest deklaracja o budowaniu trwałych relacji z klientami	raport roczny 2008	raport roczny 2008, jest częściowo nieczytelny	1
22	LUKAS Bank S.A.	+	-		struktura organizacyjna ukazana na stronie WWW banku	co ciekawe, jest departament ds. projektu CRM a nie ma nawet wspomnienia o CRM w dokumentach banku takich jak raporty	1
23	Meritum Bank S.A.	bd	bd				0
24	NOBLE Bank S.A.	-	+	bank korzysta z oprogramowania CRM update.seven	prospekt emisyjny oraz informacje prasowe firmy Update		2
25	Nordea Bank Polska S.A.	-	+		raport roczny 2008, prospekt emisyjny		1

Lp.	Bank	Dział CRM w strukturze organizacyjnej banku	Odniesienia do CRM w dokumentach udostępnionych przez bank	Inne przesłanki	Podstawa	Uwagi	Ilość przesłanek świadczących o wdrożeniu CRM
26	PKO BP	-	+		raport roczny 2008 i prospekt emisyjny		1
27	Polbank EFG	bd	-	podstawowym założeniem banku, wyrażonym w misji jest budowanie trwałych relacji z klientami	raport roczny 2008	podstawowym założeniem banku, wyrażonym w misji jest budowanie trwałych relacji z klientami, pojawia się to również w raporcie ale nie idą za tym inne działania (choćby wdrożenie rozwiązania IT do zarządzania relacjami z klientami)	1

Lp.	Bank	Dział CRM w strukturze organizacyjnej banku	Odniesienia do CRM w dokumentach udostępnionych przez bank	Inne przesłanki	Podstawa	Uwagi	Ilość przesłanek świadczących o wdrożeniu CRM
28	Raiffeisen Bank Polska S.A.	bd	-	podstawowym założeniem banku, wyrażonym w misji jest budowanie trwałych relacji z klientami	raport roczny 2008		1
29	Santander Consumer Bank S.A.	bd	-		raport roczny 2008	bank bazuje na koncepcji zarządzania jakością	0
*bd - brak danych							

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych przeprowadzonych w 2010 roku

Załącznik nr 3
Wyniki badania dokumentów
finansowych banków

SZCZEGÓŁOWY RAPORT Z BADANIA RAPORTÓW FINANSOWYCH WYBRANYCH BANKÓW KOMERCYJNYCH

Badanie zostało przeprowadzone na podstawie raportów banków komercyjnych, które do dnia 10.08.2010 r. udostępniły raporty za rok 2009. W tabeli 1 zawierającej zbiorcze wyniki badania znajdują się wartości poszczególnych danych z raportów banków oraz policzone wartości wskaźników oraz współczynników.

Tabela 1. Wyniki badania raportów finansowych wybranych banków przeprowadzonego na potrzeby niniejszej pracy w 2010 r.

Lp.	Bank	Źródło danych	Zysk (strata) netto	Współczynnik wypłacalności	Aktywa ogółem
1	Alior Bank SA	Bilans 2009 dla prasy	-269 931 000,00 zł	57,00%	6 346 774 000,00 zł
2	Bank BPH SA	Raport roczny 2009	61 081 000,00 zł	12,66%	35 214 893 000,00 zł
3	Bank Millennium SA	Raport roczny 2009	1 495 000 000,00 zł	11,29%	44 913 824 000,00 zł
4	Bank Ochrony Środowiska SA	Raport roczny 2009	13 753 000,00 zł	12,51%	11 977 684 000,00 zł
5	Bank Pekao SA	Raport roczny 2009	2 421 300 000,00 zł	16,20%	130 616 100 000,00 zł
6	Bank Zachodni WBK SA	Raport roczny 2009	986 228 000,00 zł	12,34%	54 058 360 000,00 zł
7	BNP Paribas Bank Polska SA	Raport roczny 2009	-428 670 000,00 zł	13,27%	20 311 849 000,00 zł
8	BRE Bank SA	Raport roczny 2009	130 523 000,00 zł	11,50%	81 023 886 000,00 zł
9	City Bank Handlowy SA	Raport roczny 2009	525 152 000,00 zł	16,76%	36 455 439 000,00 zł
10	Eurobank SA	Bilans 2009 dla prasy	99 923 000,00 zł	10,49%	bd
11	Getin Bank SA	Raport roczny 2009	142 508 000,00 zł	11,64%	24 016 417 000,00 zł
12	ING Bank Śląski SA	Raport roczny 2009	445 418 000,00 zł	12,01%	59 883 456 000,00 zł
13	Kredyt Bank SA	Raport roczny 2009	165 301 000,00 zł	12,13%	38 912 543 000,00 zł
14	NOBLE Bank SA	Raport roczny 2009	174 913 000,00 zł	9,20%	9 098 789 000,00 zł
15	Nordea Bank Polska SA	Raport roczny 2009	145 193 000,00 zł	9,76%	20 424 970 000,00 zł

Lp.	Bank	Źródło danych	Zysk (strata) netto	Współczynnik wypłacalności	Aktywa ogółem
16	PKO BP SA	Raport roczny 2009 (ang.)	2 432 152 000,00 zł	14,28%	153 647 479 000,00 zł
17	Bank Pocztowy SA	Raport roczny 2009	9 338 350,00 zł	16,00%	3 914 408 680,00 zł
18	Meritum Bank SA	Sprawozdanie finansowe 2009	-36 491 867,62 zł	12,19%	517 669 867,62 zł
19	AIG Bank Polska SA	Raport roczny 2009	29 900 000,00 zł	19,78%	7 214 242 728,44 zł
20	Bank DnB NORD Polska SA	Wyniki Banku za rok 2009	79 787 000,00 zł	13,50%	7 752 025 000,00 zł
21	INVEST-BANK SA	Bilans banku 2009	2 175 000,00 zł	11,14%	2 070 648 000,00 zł
22	LUKAS Bank SA	Raport roczny 2009	52 471 000,00 zł	12,50%	12 398 858 000,00 zł
23	Raiffeisen Bank Polska SA	Raport roczny 2009	146 782 000,00 zł	12,24%	25 641 416 000,00 zł

Tabela 2. Wyniki badania raportów finansowych wybranych banków przeprowadzonego na potrzeby niniejszej pracy w 2010 r. c.d.

Lp.	Bank	Kapitał własny	Kredyty i pożyczki hipoteczne	Wynik z działalności operacyjnej	ROA	ROE	Wskaźnik kredytów zagrożonych podany przez bank
1	Alior Bank SA	1 104 036 000,00 zł	bd	bd	-4,25%	-24,45%	bd
2	Bank BPH SA	3 937 796 000,00 zł	15 701 699 000,00 zł	52 806 000,00 zł	0,17%	1,55%	bd
3	Bank Millennium SA	2 787 336 000,00 zł	21 913 054 000,00 zł	155 264 000,00 zł	3,33%	53,64%	6,72%
4	Bank Ochrony Środowiska SA	880 407 000,00 zł	2 740 000 000,00 zł	18 254 000,00 zł	0,11%	1,56%	7,40%
5	Bank Pekao SA	18 371 100 000,00 zł	19 140 200 000,00 zł	3 379 800 000,00 zł	1,85%	13,18%	6,80%
6	Bank Zachodni WBK SA	6 055 554 000,00 zł	6 062 546 000,00 zł	1 163 322 000,00 zł	1,82%	16,29%	bd
7	BNP Paribas Bank Polska SA	1 368 834 000,00 zł	4 532 934 000,00 zł	1 384 749 000,00 zł	-2,11%	-31,32%	bd
8	BRE Bank SA (mBank), (Multibank)	4 120 187 000,00 zł	22 469 413 000,00 zł	11 710 000,00 zł	0,16%	3,17%	bd
9	City Bank Handlowy SA	6 134 623 000,00 zł	bd	162 338 000,00 zł	1,44%	8,56%	
10	Eurobank SA	bd	bd	1 376 660 000,00 zł	-	-	bd
11	Getin Bank SA	2 106 379 000,00 zł	11 144 824 000,00 zł	173 918 000,00 zł	0,59%	6,77%	bd
12	ING Bank Śląski SA	4 886 711 000,00 zł	6 014 889 000,00 zł	2 079 464 000,00 zł	0,74%	9,11%	bd

Lp.	Bank	Kapitał własny	Kredyty i pożyczki hipoteczne	Wynik z działalności operacyjnej	ROA	ROE	Wskaźnik kredytów zagrożonych podany przez bank
13	Kredyt Bank SA	2 652 299 000,00 zł	13 685 315 000,00 zł	156 604 000,00 zł	0,42%	6,23%	9,10%
14	NOBLE Bank SA	785 104 000,00 zł	367 000 000,00 zł	144 474 000,00 zł	1,92%	22,28%	bd
15	Nordea Bank Polska SA	1 205 488 000,00 zł	9 503 432 000,00 zł	213 271 000,00 zł	0,71%	12,04%	bd
16	PKO BP SA	20 179 517 000,00 zł	51 663 041 000,00 zł	3 055 431 000,00 zł	1,58%	12,05%	bd
17	Bank Pocztowy SA	271 856 440,00 zł	479 000 000,00 zł	12 332 690,00 zł	0,32%	3,74%	6,90%
18	Meritum Bank SA	bd	bd	bd	-7,05%	bd	bd
19	AIG Bank Polska SA	1 010 665 477,46 zł	bd	47 089 752,16 zł	0,41%	2,96%	bd
20	Bank DnB NORD Polska SA	596 894 000,00 zł	bd	89 933 000,00 zł	1,03%	13,37%	bd
21	INVEST-BANK SA	bd	bd	bd	0,11%	bd	bd
22	LUKAS Bank SA	1 237 965 000,00 zł	bd	62 891 000,00 zł	0,42%	4,24%	bd
23	Raiffeisen Bank Polska SA	2 815 250 000,00 zł	bd	195 056 000,00 zł	0,57%	5,21%	5,90%

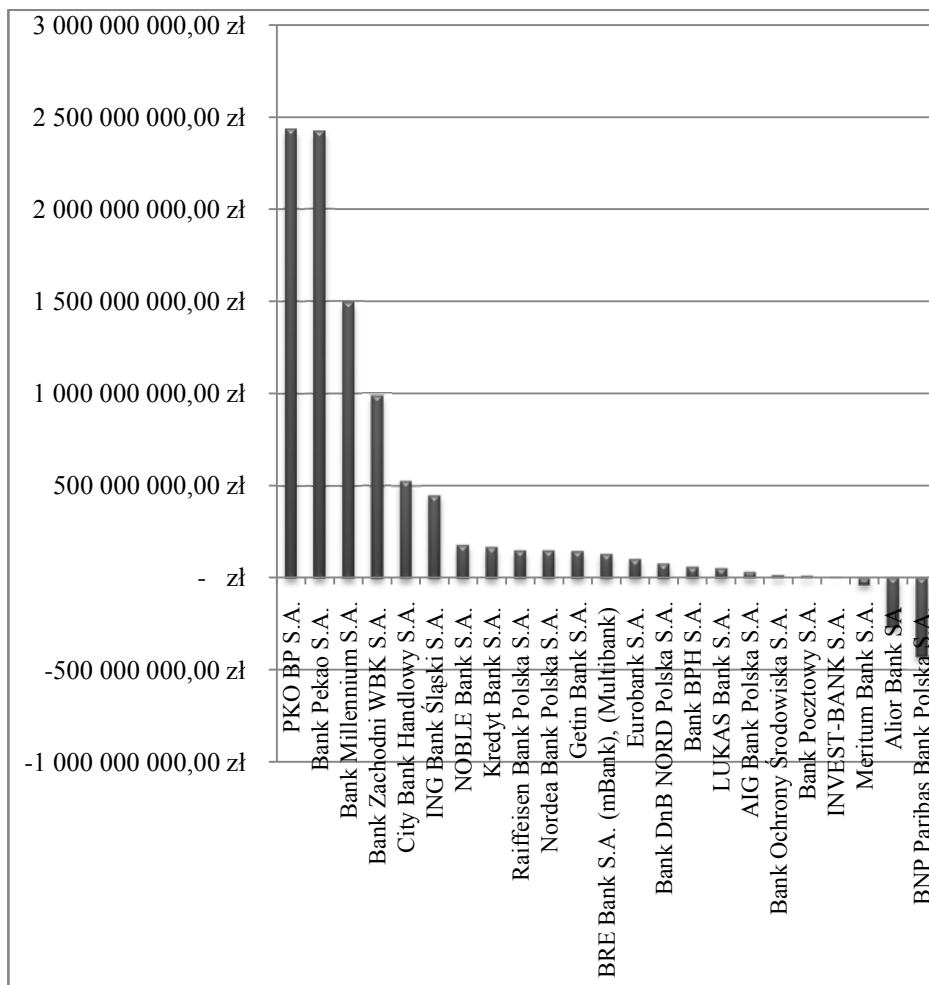
Tabela 3. Wyniki badania raportów finansowych wybranych banków przeprowadzonego na potrzeby niniejszej pracy w 2010 r. c.d.

Lp.	Bank	Wskaźnik udziału kredytów w aktywach	Kredyty udzielone klientom ogółem	Udział kredytów hipotecznych w kredytach ogółem	Udział kredytów hipotecznych w aktywach
1	Alior Bank SA	41,89%	2 658 841 000,00 zł	bd	bd
2	Bank BPH SA	87,62%	30 854 819 000,00 zł	50,89%	44,59%
3	Bank Millennium SA	67,32%	30 236 448 000,00 zł	72,47%	48,79%
4	Bank Ochrony Środowiska SA	77,60%	9 294 662 000,00 zł	29,48%	22,88%
5	Bank Pekao SA	60,83%	79 454 800 000,00 zł	24,09%	14,65%
6	Bank Zachodni WBK SA	63,95%	34 570 697 000,00 zł	17,54%	11,21%
7	BNP Paribas Bank Polska SA	68,00%	13 811 556 000,00 zł	32,82%	22,32%
8	BRE Bank SA (mBank), (Multibank)	64,76%	52 468 800 000,00 zł	42,82%	27,73%
9	City Bank Handlowy SA	43,73%	15 940 293 000,00 zł	bd	bd
10	Eurobank SA	bd	9 289 973 000,00 zł	bd	bd
11	Getin Bank SA	80,71%	19 382 799 000,00 zł	57,50%	46,41%
12	ING Bank Śląski SA	44,99%	26 943 983 000,00 zł	22,32%	10,04%
13	Kredyt Bank SA	69,96%	27 221 374 000,00 zł	50,27%	35,17%
14	NOBLE Bank SA	74,06%	6 738 671 000,00 zł	5,45%	4,03%

Lp.	Bank	Wskaźnik udziału kredytów w aktywach	Kredyty udzielone klientom ogółem	Udział kredytów hipotecyjnych w kredytach ogółem	Udział kredytów hipotecyjnych w aktywach
15	Nordea Bank Polska SA	83,22%	16 996 797 000,00 zł	55,91%	46,53%
16	PKO BP SA	74,47%	114 425 789 000,00 zł	45,15%	33,62%
17	Bank Pocztowy SA	25,55%	1 000 000 000,00 zł	47,90%	12,24%
18	Meritum Bank SA	bd	bd	bd	bd
19	AIG Bank Polska SA	bd	bd	bd	bd
20	Bank DnB NORD Polska SA	76,34%	5 917 587 000,00 zł	bd	bd
21	INVEST-BANK SA	bd	bd	bd	bd
22	LUKAS Bank SA	82,04%	10 172 154 000,00 zł	bd	bd
23	Ratiffelsen Bank Polska SA	74,90%	19 205 059 000,00 zł	bd	bd
bd – brak danych					

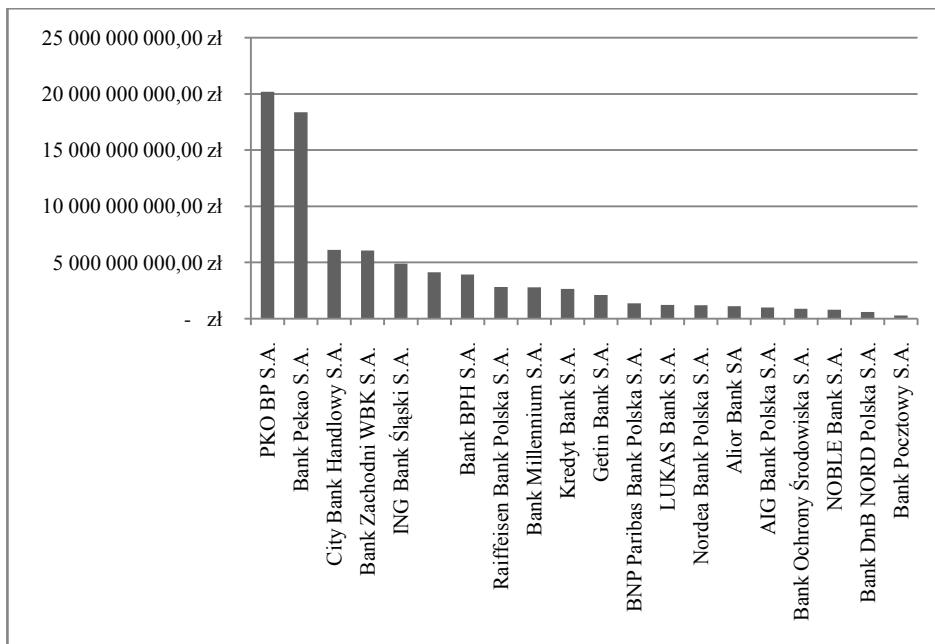
Zródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów udostępnionych przez badane banki do dnia 10.05.2010r.

Największe zyski (wykres 1) w 2009 roku przyniosły dwa największe banki polskie PKO BP SA oraz Bank Pekao SA (oba po ok. 2,5 mld PLN) natomiast stratę przyniosły banki BNP Paribas SA (ok. 269 mln PLN), Meritum Bank SA (ok. 36 mln PLN) oraz Alior Bank SA (ok. 428 mln PLN). Niski poziom zysku otrzymały banki: Invest Bank SA, Bank Pocztowy SA oraz Bank Ochrony Środowiska SA



Wykres 1. Zysk (strata) netto wybranych banków za rok 2009 [źródło: opracowanie własne na podstawie raportów banków z roku 2009.]

Wysokość kapitału własnego banku (wykres 2) określa jego pozycję rynkową¹. Na podstawie zebranych danych można potwierdzić, że największe polskie banki to PKO BP SA (ok. 20 mld PLN kapitału własnego) i Peako SA (ok. 18 mld PLN kapitału własnego), a najmniejsze wśród badanych to Nobble Bank (ok. 785 mln PLN kapitału własnego), Bank DnB NORD Polska SA (ok. 596 mln PLN) oraz Bank Pocztowy SA (ok. 271 mln PLN). Całkowita wartość kapitałów własnych uzyskana przez cały sektor bankowy w Polsce dla porównania w 2009 roku wyniosła ok. 104 mld PLN².



Wykres 2. Wysokość kapitału własnego wybranych banków za rok 2009

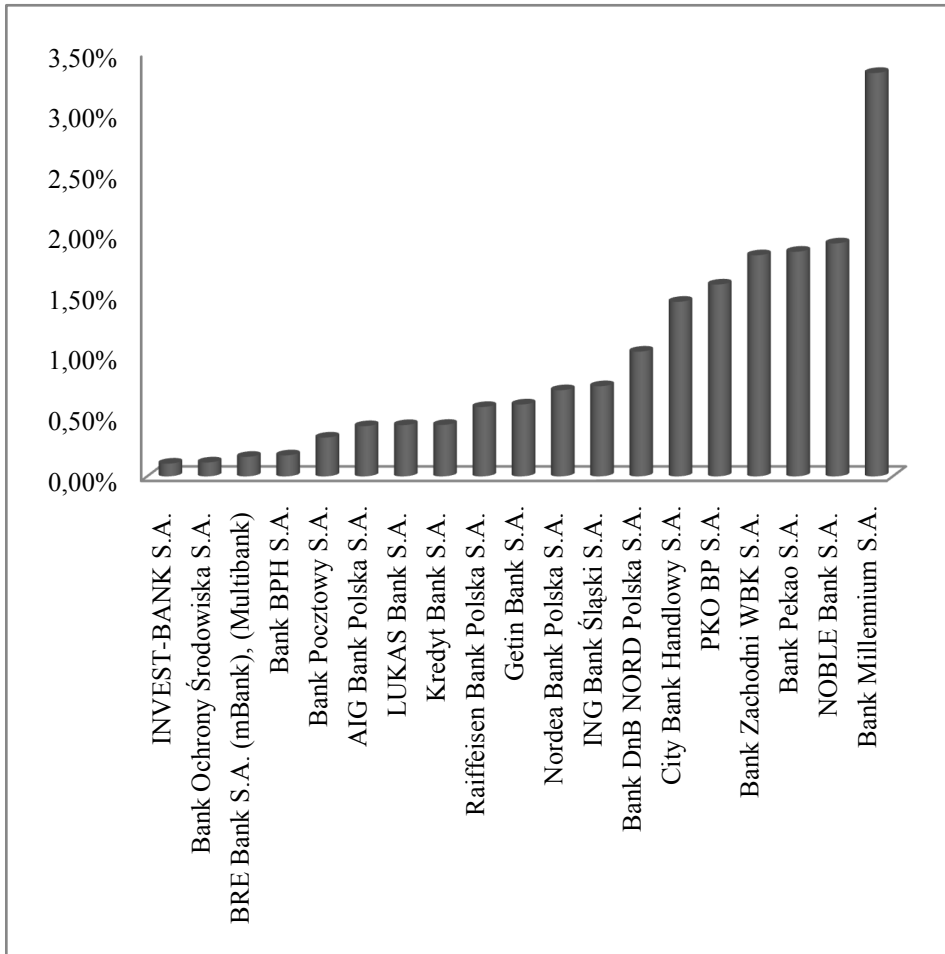
[źródło: opracowanie własne na podstawie raportów banków z roku 2009.]

Jak już wspomniano, odpowiedni współczynnik ROA świadczy o sytuacji finansowej banku. Na podstawie wyliczonych wartości (wykres 3) można powiedzieć, że bardzo dobra jest sytuacja rynkowa Banku Millennium, Noble Banku oraz Pekao SA Bank PKO BP SA mimo imponująco wysokiego zysku znajduje się dopiero na piątej pozycji, gdyż ma bardzo wysoką wartość aktywów ogółem. Ujemne wartości współczynnika dla trzech pierwszych banków

¹ Dobosiewicz Z., Marton – Gadoś K., *Podstawy bankowości z zadaniami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s.180.

² *Sektor bankowy - podstawowe dane 12/2009*, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, http://www.knf.gov.pl/Images/SEKTOR_BANKOWY_PODSTAWOWE_DANE_2009_12_tcm75-18422.pdf (pobrano 12.04.2010r.)

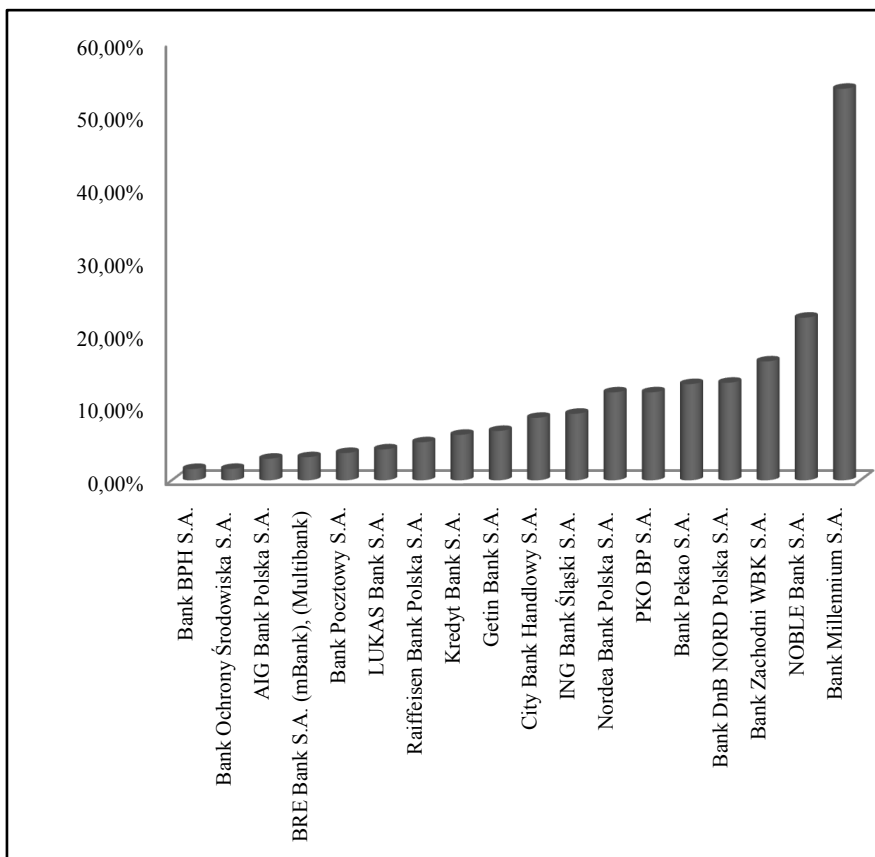
wynikają z tego, że w roku 2009 poniosły one stratę. We wszystkich przypadkach została zachowana zasada według której współczynnik ROA ma być mniejszy od ROE. W puli banków nie znajduje się Eurobank, gdyż dane, jakie zostały podane do publicznej wiadomości nie zawierają wystarczających informacji do wyliczenia tego współczynnika.



Wykres 3. Współczynnik ROA wybranych banków za rok 2009 [źródło: opracowanie własne na podstawie raportów banków z roku 2009.]

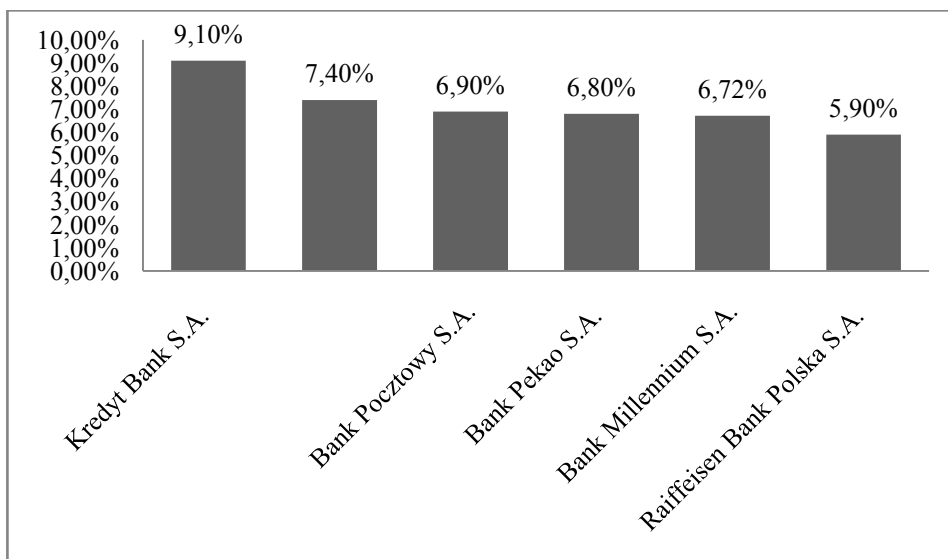
W większości banków współczynnik ROE (wykres 4) jest wyższy niż stopa inflacji podana za rok 2009 (3,5%), więc sytuacja tych banków jest w miarę stabilna. Banki, które nie uzyskały pożądanej wartości ROE to Alior Bank SA, BNP Paribas Bank Polska SA, Bank BPH SA, Bank Ochrony Środowiska SA,

AIG Bank Polska SA oraz BRE Bank SA W przypadku tych dwóch pierwszych wiąże się to z poniesieniem straty w 2009 roku. Pozostałe cztery banki uzyskały co prawda zysk, ale tak niski, że nie wskazuje on na odpowiednie wykorzystanie kapitału własnego banku. W puli banków brakuje trzech, gdyż dane, jakie zostały podane do publicznej wiadomości nie zawierają wystarczających informacji do wyliczenia tego współczynnika.



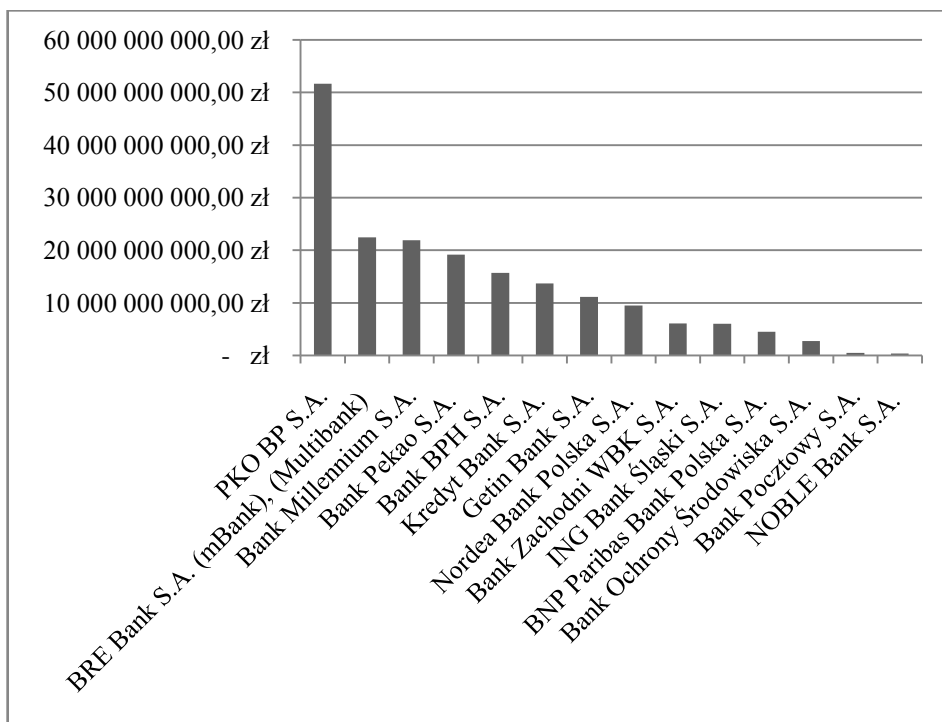
Wykres 4. Współczynnik ROE wybranych banków za rok 2009 [źródło: opracowanie własne na podstawie raportów banków z roku 2009.]

Spośród badanych banków, tylko sześć podało do publicznej wiadomości wskaźnik kredytów zagrożonych (wykres 5). Najwyższy wskaźnik wykazał Kredyt Bank, później Bank Ochrony Środowiska SA, Bank Pocztowy SA, Pekao SA, Bank Millenium SA a najniższy Reiffeisen Bank Polska SA Należy zwrócić uwagę, że wszystkie współczynniki są dość niskie, a banki, które znalazły się na tej liście udzieliły w większości znacznej puli kredytów (zarówno ogółem – wykres 8 jak i kredytów hipotecznych - wykres 6).



Wykres 5. Wskaźniki kredytów zagrożonych wybranych banków za rok 2009 [źródło: opracowanie własne na podstawie raportów banków z roku 2009.]

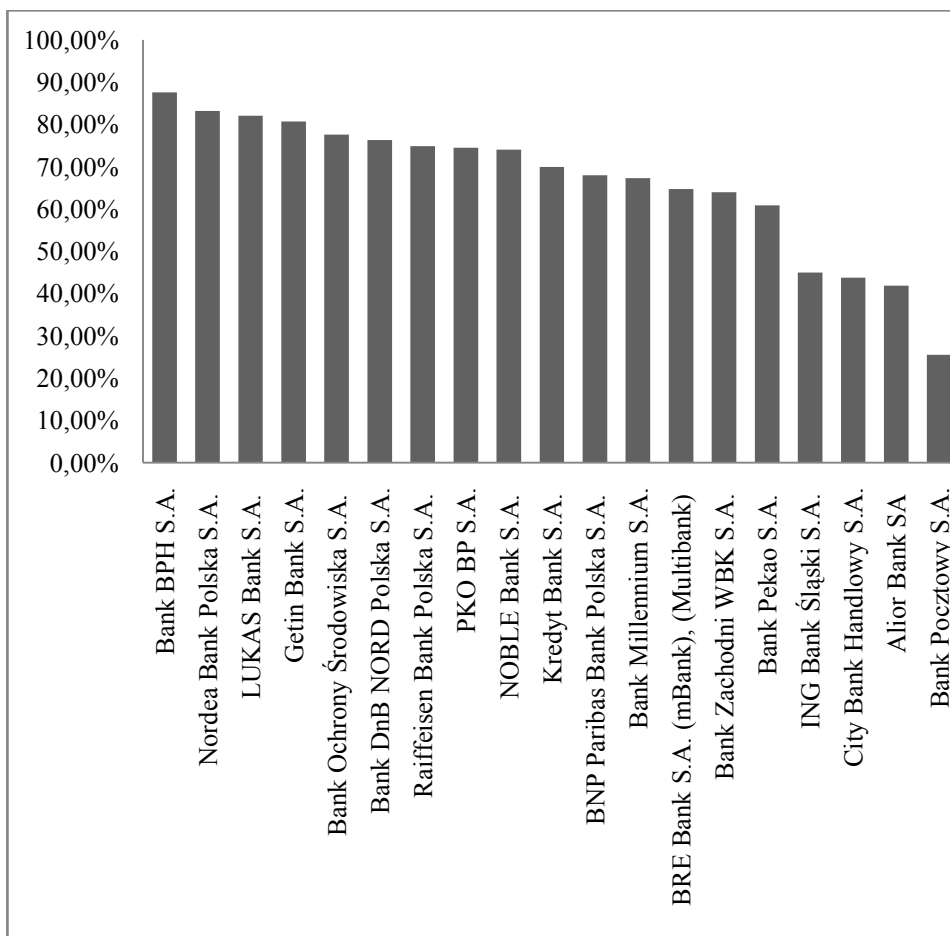
W roku 2009 najwięcej kredytów i pożyczek hipotecznych (wykres 6) udzielił bank PKO BP SA, następnie o ok. 50% mniej banki BRE oraz Millemium. Jeden z największych banków polskich Pekao SA znalazł się dopiero na IV miejscu (ok. 19 mld PLN kredytów hipotecznych). Najmniej kredytów tego typu udzielił zaś NOBLE Bank SA (ok. 367 mln PLN). Nie wszystkie banki w swoich raportach rocznych wydzieliły tę pulę kredytów dlatego też dane podane są tylko dla 14 banków.



Wykres 6. Wartość kredytów i pożyczek hipotecznych udzielonych w wybranych bankach za rok 2009 [źródło: opracowanie własne na podstawie raportów banków z roku 2009.]

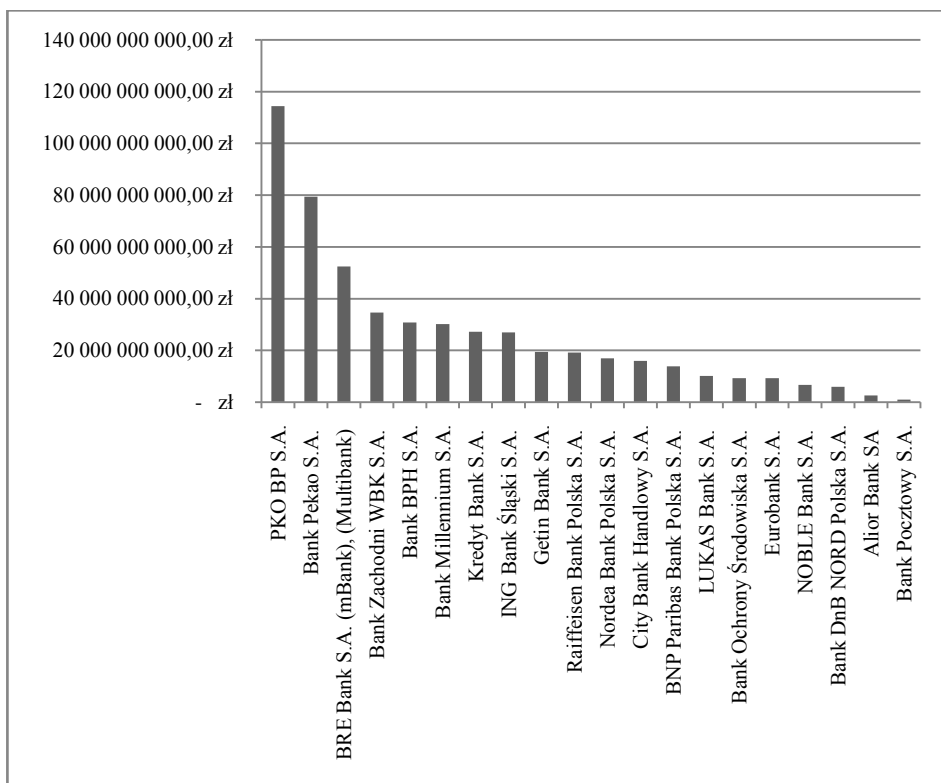
Wskaźnik udziału kredytów w aktywach ukazany na rysunku 7. decyduje o jakości aktywów banku. Średnio dla całego systemu bankowego w Polsce wynosi on ok. 50%. Świadczy to o dominującej obecnie roli kredytów wśród innych produktów bankowych w polskich bankach. Różna jest rola kredytów dla różnych banków. Do wartości średniej najbardziej zbliżają się banki ING oraz Pekao SA. Wyższy poziom analizowanego wskaźnika może świadczyć o zaburzeniu struktury aktywów banku oraz o możliwości wystąpienia większego ryzyka kredytowego. Do grupy banków, wykazujących takie tendencje, należy m.in. BPH oraz Nordea Bank. Utrzymywanie wskaźnika udziału kredytów w aktywach przez banki na coraz większym poziomie spowodowane jest m.in. tym, że kredyty przynoszą teraz znacznie większe dochody niż inne formy inwestycji³. W puli banków znajduje się 19 banków, gdyż dane, jakie zostały podane do publicznej wiadomości nie zawierają wystarczających informacji do wyliczenia tego wskaźnika dla wszystkich 23.

³ Dobosiewicz Z., Marton – Gadoś K., *Podstawy bankowości z zadaniami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s.101.



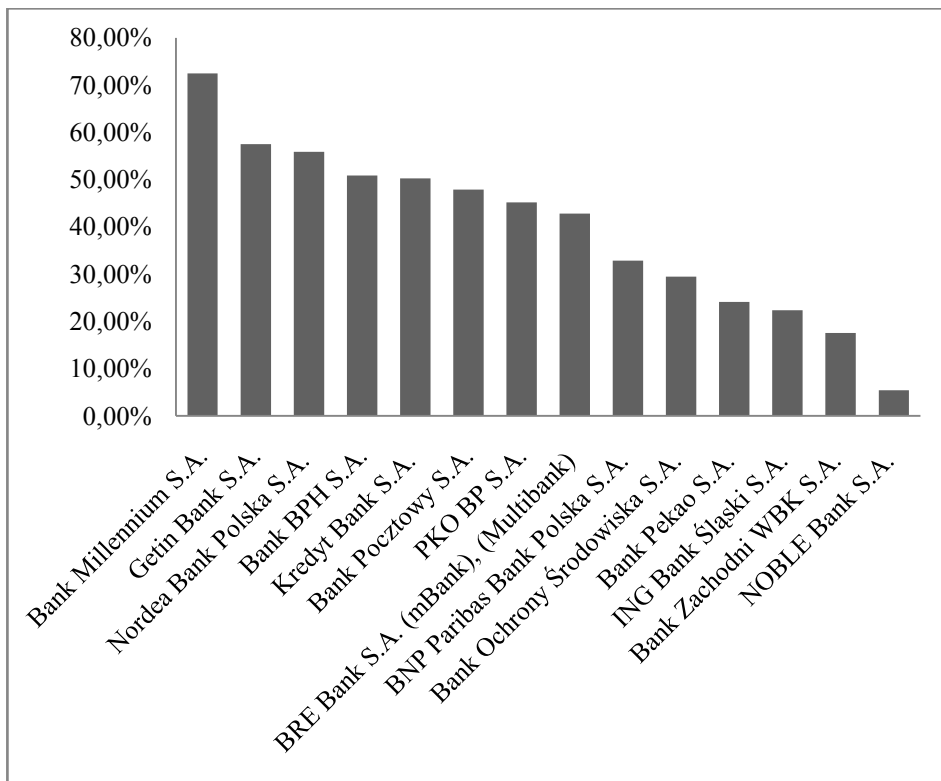
Wykres 7. Wskaźniki udziału kredytów w aktywach wybranych banków za rok 2009 [źródło: opracowanie własne na podstawie raportów banków z roku 2009.]

Wartość kredytów udzielonych klientom ogółem (wykres 8) świadczy o pozycji banku na rynku kredytowym. Wśród badanych banków najwięcej kredytów udzielił bank PKO BP SA (ok. 114 mld PLN) a najmniej Alior Bank SA (ok. 2,6 mld PLN) oraz Bank Pocztowy SA (ok. 1 mld PLN). Średnia wartość ekspozycji kredytowych ogółem wśród tych banków wyniosła ok. 50 mld PLN.



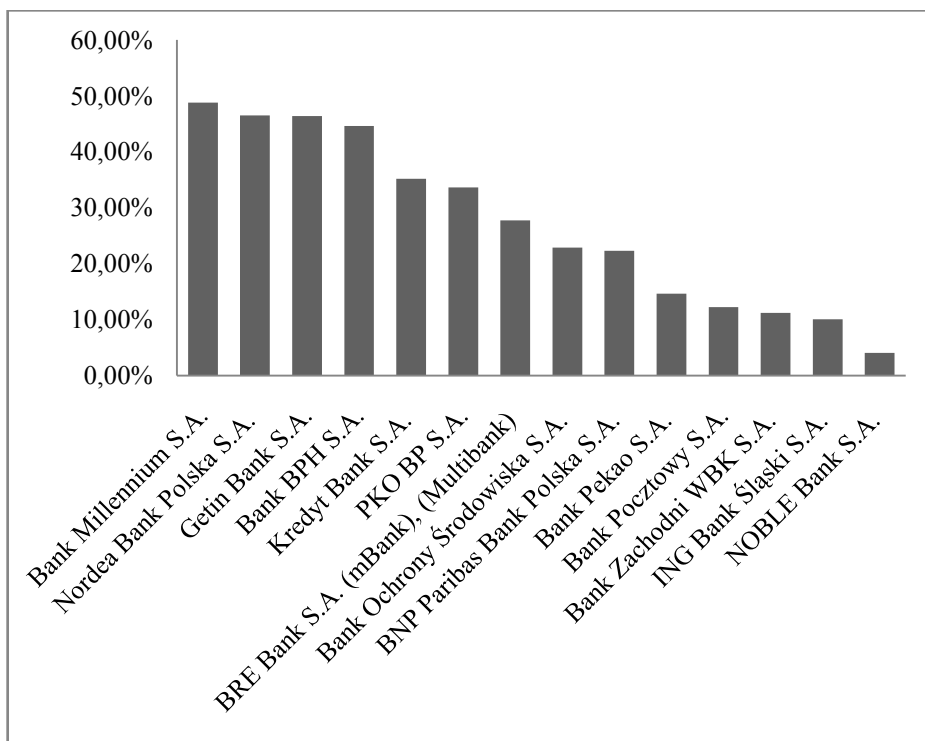
Wykres 8. Wartość kredytów udzielonych ogółem przez wybrane banki za rok 2009 [źródło: opracowanie własne na podstawie raportów banków z roku 2009.]

Udział kredytów hipotecznych w kredytach ogółem (wykres 9) świadczy o strukturze portfela kredytowego i o strategii banku. Największy udział kredytów hipotecznych w kredytach ogółem wykazał Bank Millennium. Zwiększa to zdecydowanie znaczenie ryzyka kredytowego, związanego z kredytami hipotecznymi, dla tego banku. Bardziej zróżnicowaną i zrównoważoną strukturę mają portfele kredytowe banków: Getin Banku, Nordea, BPH, Kredyt Banku, Banku Poczтовым SA, PKO BP SA oraz BRE. Natomiast w bankach BNP Paribas, BOŚ, Peako SA, ING, WBK oraz NOBLE kredyty hipoteczne stanowią poniżej 33% całości kredytów. Zależy to w dużej mierze od polityki produktowej banku. Niektóre banki nastawiają się przede wszystkim na sprzedaż produktów jakimi są kredyty hipoteczne. Inne zaś preferują sprzedaż produktów obciążonych mniejszym ryzykiem, bądź też dywersyfikują produkty chociażby w celu dywersyfikacji ryzyka swojej działalności. Nie wszystkie banki w swoich raportach rocznych wydzieliły tą pulę kredytów dlatego też dane pochodzą tylko z 14 banków.



Wykres 9. Udział kredytów hipotecznych w kredytach ogółem dla wybranych banków za rok 2009 [źródło: opracowanie własne na podstawie raportów banków z roku 2009.]

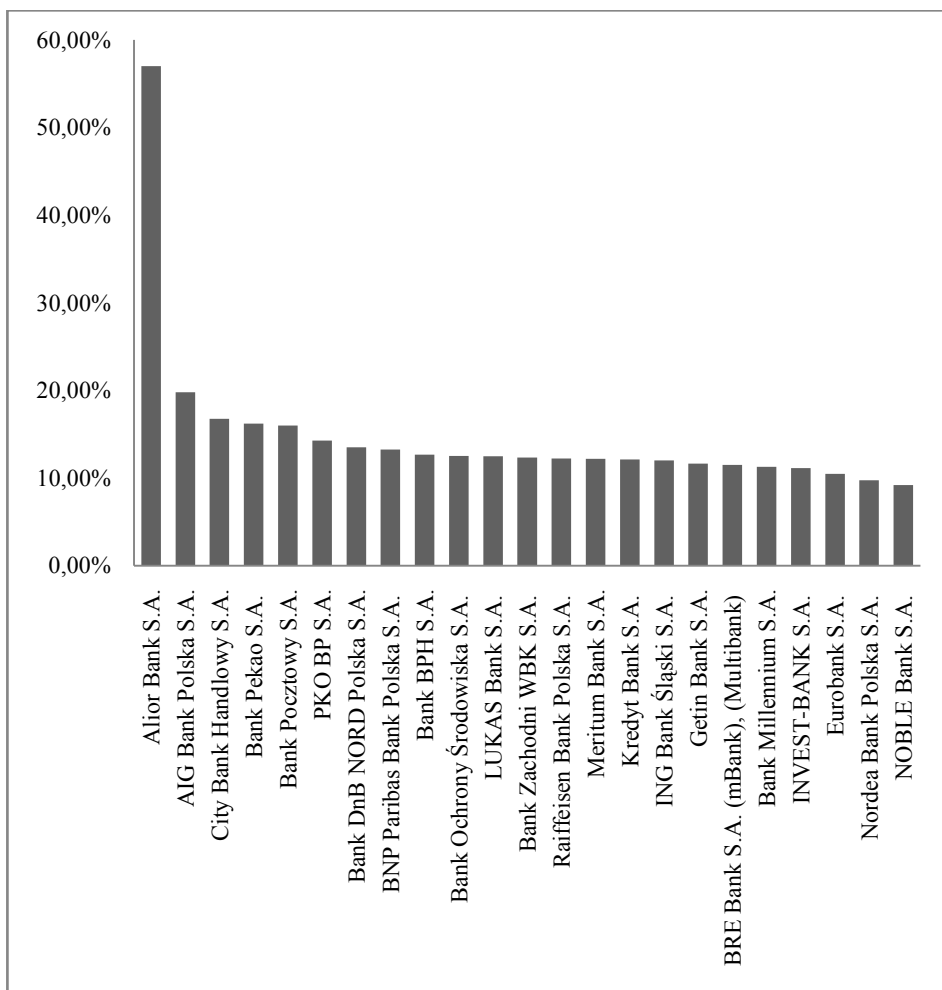
Udział kredytów hipotecznych w aktywach, ukazany na rysunku 10, podobnie jak udział kredytów ogółem w aktywach, jest ważnym kryterium ceny jakości portfela kredytowego. Istotny jest zwłaszcza w bankach, które mają dużą pulę kredytów hipotecznych w stosunku do kredytów ogółem. Na pierwszym miejscu znajduje się tu jak poprzednio Bank Millennium, który wyróżnia się nie tylko wysoką pulą kredytów hipotecznych, ale i wysokim zyskiem oraz korzystnymi wartościami ROE i ROA. Na kolejnych miejscach znajdują się banku Nordea i Gettin Bank, które mają również wysoki udział kredytów hipotecznych w kredytach ogółem. W środku puli banków znajdują się banki, w których daje się zauważyć duże zrównoważenie zarówno portfela kredytowego jak i struktury aktywów. Na ostatnim miejscu znajduje się NOBLE Bank, ale w tym banku ogólnie suma kredytów hipotecznych jest dość niska. Nie wszystkie banki w swoich raportach rocznych wydzieliły tą pulę kredytów dlatego też dane podane są tylko dla 14 banków.



Wykres 10. Udział kredytów hipotecznych w aktywach dla wybranych banków za rok 2009 [źródło: opracowanie własne na podstawie raportów banków z roku 2009.]

Wszystkie badane banki podały do publicznej wiadomości wartość współczynnika wypłacalności (wykres 11). Jego minimalna wartość według KNB to 8%. Wszystkie badane banki spełniają ten warunek. Współczynnik wypłacalności jest bardzo ważnym wskaźnikiem sytuacji finansowej banku. Świadczy m.in. o prawidłowości zarządzania bankiem oraz o ekspozycji na ryzyko, na jakie narażone są depozyty złożone w konkretnym banku. Odpowiedni poziom tego współczynnika zwiększa zaufanie klientów do banku. Jeżeli współczynnik ten jest wysoki (ok. 16%), bank nie wykorzystuje w pełni powierzonych mu kapitałów, co może niekorzystnie wpłynąć na relacje z deponentami w dłuższym okresie. Na szczególną uwagę zasługuje tu Alior Bank, który podał, że współczynnik wypłacalności wynosi 57%⁴. Może to świadczyć o bardzo niekorzystnym gospodarowaniu powierzonymi kapitałami oraz o zachowawczej polityce banku związanej ze złą sytuacją finansową.

⁴ Alior Bank podsumował 2009 rok, http://www.aliorbank.pl/pl/o_banku/centrum_informacyjne/aktualnosci/wiadomosc?newsId=180 (pobrano 12.07.2010 r.).



Wykres 11. Współczynnik wypłacalności podany przez wybrane banki za rok 2009 [źródło: opracowanie własne na podstawie raportów banków z roku 2009.]

Załącznik nr 4

Tabele zbiorcze – wyniki badania

mystery shopping

Tabela 1. Wyniki zbiorcze badania *mystery shopping* (kolejne numery odnoszą się do kolejnych pytań 1-15 w kwestionariuszu wypełnianym bezpośrednio po badaniu)

Lp.	Bank	1	2	3	4	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
1	Alior Bank SA	t	6/15	4,0	t	t	n	t/n/t/n	t	n	n	n	n	n	n	n	n	t	n	t	t	t		
2	Allianz Bank Polska S.A.	t	7/7	4,0	t	t	n	t/n/t/n	t	n	n	n	n	t	t	n	n	t	n	t	t	n	n	
3	Bank Millennium S.A.	t	20/20	5,0	t	t	t	n/n/t/n	t	n	n	n	n	t	t	n	n	t	t	n	t	n	t	
4	Bank Ochrony Środowiska S.A.	t	6/6	4,5	t	t	n	t/n/t/n	t	n	n	t	n	t	t	n	n	t	n	n	n	n	n	n
5	Bank Pekao S.A.	t	20/32	2,0	t	t	n	t/n/t/n	t	n	n	n	n	n	n	n	n	t	n	n	t	n	n	n

Lp.	Bank	1	2	3	4	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
6	Bank Zachodni WBK S.A.	t	8/12	4,5	t	t	t	t/n/t/n	t	t	t	n	n	t	n	n	n	t	n	n	n	t
7	BRE Bank S.A. (mBank), (Multibank)	t	9/9	5,0	t	t	t	t/n/t/n	t	n	t	n	n	n	n	n	n	t	n	n	n	t
8	City Bank Handlowy S.A.	tt	15/19 6/6	2,0 3,0	nt	nn	nn	t/n/t/n t/t/t/n	tt	tn	nt	n	n	n	n	n	n	nt	tt	nt	nt	tt
9	Deutsche Bank PBC S.A.	t	8/8	3,5	t	t	t	t/t/t/n	t	n	t	t	n	n	n	n	n	t	t	t	n	n
10	Eurobank S.A.	t	15/15	4,5	t	t	n	t/n/t/n	t	n	t	t	n	t	n	n	n	t	t	n	t	n

Lp.	Bank	1	2	3	4	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
11	ING Bank Śląski S.A.	t	5/5	4,0	t	t	n	n/n/t/n	t	n	t	t	n	n	n	n	n	t	n	n	n	n
12	Kredyt Bank S.A.	n	7/7	4,5	n	t	t	n/n/n/n	t	n	t	t	n	t	n	n	n	t	n	n	n	t
13	LUKAS Bank S.A.	t	5/5	4,0	t	t	t	t/n/t/n	t	n	n	n	t	n	n	n	n	t	n	n	t	t
14	PKO BP	t	11/17	2,0	t	t	t	t/t/t/n	t	n	n	n	n	n	n	n	n	t	n	n	t	t
15	Polbank EFG	t	9/9	4,5	t	t	n	t/n/t/n	t	t	t	t	n	n	t	n	n	t	n	n	n	t

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w styczniu 2010r.

Tabela 2. Wyniki zbiorcze badania *mystery shopping* – odpowiedź na ostatnie pytanie „Ogólne wrażenie z rozmowy i uwagi”

Lp.	Bank	16
1	2	3
1	AIG Bank Polska S.A.	bd
2	Alior Bank SA	trudno powiedzieć, poprawnie
3	Allianz Bank Polska S.A.	pracownik poinformował o programie "rodzina na swoim" ale do niego nie zachęcał, informacje były udzielane za szybko i nie podano informacji o ubezpieczeniach
4	Bank BPH S.A.	
5	Bank DnB NORD Polska S.A.	bd
6	Bank Millennium S.A.	profesjonalna obsługa zachęcająca do korzystania z usług banku
7	Bank Ochrony Środowiska S.A.	dobre, ale przy zadanych warunkach uzyskanie zdolności kredytowej nie było możliwe
8	Bank Pocztowy S.A.	bd
9	Bank Pekao S.A.	pracownik wspominał o programie "rodzina na swoim", pracownik popełniał błędy merytoryczne np. przy wyliczaniu koniecznego ubezpieczenia, obsługa miła ale nie profesjonalna, pracownik cały czas posilkował się instrukcjami i procedurami oraz odręcznymi notatkami
10	Bank Zachodni WBK S.A.	pracownik banku obiecywał, że wniosek zostanie szybko rozpatrzoney, mówił za szybko, wrażenie dobre, dobry produkt, pracownik chwalił bank i jego produkty
11	BNP Paribas Bank Polska S.A.	bd
12	BRE Bank S.A. (mBank), (Multibank)	pracownik zaproponował negocjowanie marży banku, zaproponował założenie konta osobistego i kredytu odnawialnego, podkreślił, że listę potrzebnych dokumentów poda przy konkretnej rozmowie, wrażenie bardzo dobre, ale przy zadanych warunkach uzyskanie zdolności kredytowej nie było możliwe

Lp.	Bank	
13	City Bank Handlowy S.A.	badanie było przeprowadzane dwa razy, gdyż za pierwszym razem w trakcie wyliczania zdolności kredytowej system "się zaciął" i pracownik nie wiedział co zrobić, w drugim przypadku klienci byli odsyłani dwa razy, aż w końcu ktoś zgodził się ich obsłużyć, zdolność kredytowa została wyliczona i symulacja spłaty kredytu została przeprowadzona, ale pracownik nie wręczył wydruku klientom, po za tym jego dykcja utrudniała zrozumienie, pytał klientów, czy na pewno chcą kupować to mieszkanie zniechęcając ich wyraźnie do kredytu, zauważalny jest brak standaryzacji obsługi klienta w tym banku
14	Deutsche Bank PBC S.A.	pracownik używał trudnych terminów i nie tłumaczył ich klientowi (np. LTV, operaty...)
15	Deutsche Bank Polska S.A.	bd
16	Eurobank S.A.	poprawne, pracownik wspominał o programie "rodzina na swoim"
17	GE Money Bank S.A.	bd
18	Getin Bank S.A.	bd
19	HSBC Bank Polska S.A.	bd
20	ING Bank Śląski S.A.	poprawne
21	INVEST-BANK S.A.	bd
22	Kredyt Bank S.A.	bardzo dobre
23	LUKAS Bank S.A.	przeciętne, pracownik chciał od razu wypełniać wiążący klientów wniosek kredytowy, prosił o podanie nazwiska, które nie jest mu potrzebne przy wstępnej procedurze, obiecywał szybką decyzję kredytową
24	Meritum Bank S.A.	bd
25	NOBLE Bank S.A.	bd

Lp.	Bank	16
26	Nordea Bank Polska S.A.	bd
27	PKO BP	pracownik nie zachęcił do skorzystania w usług banku, przestrzeń biurowa była tak zaaranżowana, że klienci po przyjściu czuli się jak intruzi, musieli sami sobie przedstawiać krzesła, żeby móc usiąść, pracownik banku używał pojęć niezrozumiałych dla klientów bez ich wyjaśniania, wspominał o programie "rodzina na swoim" ale do niego nie zachęcał
28	Polbank EFG	dobre, dobry produkt, ciekawe rozwiązanie różnych rat w roku, pracownik zasugerował zamknięcie karty kredytowej, a później otworzenie jej w badanym banku, przedstawił wyczerpującą liczbę opcji kredytów łącznie z walutowym, wydruk został wręczony klientom w firmowej teczce banku

bd – brak danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w styczniu 2010r.

Załącznik nr 5

**Tabele zbiorcze – wyniki badań
przeprowadzonych na potrzeby pracy
w odniesieniu do poszczególnych banków**

Tabela 1. Łączne wyniki badań przeprowadzonych na potrzeby pracy – badanie dokumentów, badanie mystery shopping, badanie mystery shopping i badanie raportów finansowych i bilansów.

Lp.	Bank	Badanie dokumentów	Badanie <i>mystery shopping</i>	Sytuacja finansowa wg badania raportów i bilansów
1	AIG Bank Polska SA	Informacje na temat wdrożenia CRM bank zawarł w prospekcie emisyjnym.	badanie nie było przeprowadzane w placówce tego banku	Bank wykazał bardzo wysoki współczynnik wypłacalności za rok 2009, może to świadczyć o tym, że bank nie wykorzystuje w pełni powierzonych mu kapitałów, co może niekorzystnie wpłynąć na relacje z deponentami w dłuższym okresie.
2	Alior Bank SA	Informacja na temat wdrożenia CRM pojawiła się w uchwałach o adekwatności kapitałowej i zarządzaniu ryzykiem według stanu na grudzień 2008	Obsługa podczas badania była poprawna. Pracownik banku ani nie zachęcał specjalnie ani nie zniechęcał do skorzystania z produktu.	Bank uzyskał stratę w 2009 roku, nie publikuje w pełni swoich wyników finansowych. Ma najniższy wskaźnik udziału kredytów w aktywach i najmniej udzielonych kredytów ogółem spośród badanych banków. Podany do publicznej wiadomości ogromny współczynnik wypłacalności świadczy o nie wykorzystaniu w pełni powierzonych mu kapitałów.
3	Allianz Bank Polska SA	brak informacji na temat wdrożenia CRM przez ten bank	Podczas wizyty badawczej pracownik banku poinformował o programie "rodzina na swoim" ale do niego nie zachęcał, informacje o produkcie były udzielane za szybko i nie podano informacji o ubezpieczeniach.	brak danych za rok 2009

Lp.	Bank	Badanie dokumentów	Badanie <i>mystery shopping</i>	Sytuacja finansowa wg badania raportów i bilansów
4	Bank BPH SA	Kampania reklamowa 2009 wyraźnie podkreśla, że bank wdrożył koncepcję CRM, ponadto bank korzysta z oprogramowania KXEN Analytic Framework firmy MATRIX.PL	badanie nie było przeprowadzane w placówce tego banku	Bank znajduje się na piątym miejscu spośród badanych banków pod względem udzielonych kredytów i pożyczek hipotecznych. Jego sytuacja finansowa plasuje go nieco poniżej średniej wśród badanych banków.
5	Bank DnB NORD Polska SA	Informacje na temat wdrożenia CRM bank zawarł w raporcie rocznym.	badanie nie było przeprowadzane w placówce tego banku	Wyniki finansowe tego banku kształtują się w średniej badanych banków. Wysoki jest udział kredytów w aktywach banku, co może sugerować niezbyt korzystną i bezpieczną ich strukturę.
6	Bank Millennium SA	Informacje na temat wdrożenia CRM bank zawarł w prospekcie emisyjnym oraz raporcie rocznym.	Podczas wizyty w banku klienci testowi zaobserwowali profesjonalną obsługę zachęcającą do korzystania z usług banku. Pracownik bardzo korzystnie przedstawił ofertę banku w sposób zrozumiały dla klienta. Została podjęta próba nawiązania wstępnych relacji z klientami.	Bank ten zajął trzecie miejsce wśród badanych banków pod względem uzyskanego zysku w roku 2009. Jego sytuacja finansowa jest bardzo dobra, ma najwyższe wskaźniki ROE i ROA. Jako jeden z sześciu banków podał do wiadomości publicznej wskaźnik kredytów zagrożonych i jest on najniższy w tej grupie. Struktura portfela kredytowego w tym banku wskazuje wyraźnie na bardzo dynamiczną politykę w zakresie pozyskiwania klientów kredytów hipotecznych. Bank ten jest jednym z liderów na tym rynku.

Lp.	Bank	Badanie dokumentów	Badanie <i>mystery shopping</i>	Sytuacja finansowa wg badania raportów i bilansów
7	Bank Ochrony Środowiska SA	Bank od 2008 roku posiada dział CRM w swojej strukturze	Obsługa podczas badania była poprawna. Pracownik banku ani nie zachęcał specjalnie ani nie zniechęcał do skorzystania z produktu.	Bank ten uzyskał w roku 2009 dość niski zysk, pomimo to współczynnik wypłacalności utrzymuje na zadawalającym poziomie. Jako jeden z sześciu wśród badanych podał do publicznej wiadomości wskaźnik kredytów zagrożonych i utrzymuje się on na dopuszczalnym poziomie. Ogólny poziom kredytów udzielonych przez ten bank jest dość niski, ale duży jest udział w tej puli kredytów hipotecznych.
8	Bank Pocztowy SA	brak informacji na temat wdrożenia CRM przez ten bank	bd	Bank uzyskał w 2009 roku bardzo niski poziom zysku. Współczynnik wypłacalności tego banku jest duży i może świadczyć o tym, że bank nie wykorzystuje w pełni powierzonych mu kapitałów, co może niekorzystnie wpłynąć na relacje z deponentami w dłuższym okresie. Jako jeden z sześciu banków podał do publicznej wiadomości wskaźnik kredytów zagrożonych i utrzymuje się on na dopuszczalnym poziomie.

Lp.	Bank	Badanie dokumentów	Badanie <i>mystery shopping</i>	Sytuacja finansowa wg badania raportów i bilansów
9	Bank Pekao SA	<p>Celowe zarządzanie relacjami z klientami deklarowane w misji banku, ponadto bank korzysta z oprogramowania CRM update.seven</p>	<p>Czas oczekiwania na obsługę w trakcie badania był dość długi, pomimo braku kolejki. Pracownik banku wspominał o programie "rodzina na swoim". W udzielanych klientom informacjach pracownik popełnił błędy merytoryczne np. przy wylizaniu kontycznego ubezpieczenia. Obsługa była miła ale nie profesjonalna i nie budząca zaufania, pracownik cały czas posiłkował się instrukcjami i procedurami oraz odręcznymi notatkami.</p>	<p>Jest to jeden z największych banków polskich, w 2009 roku uzyskał drugi w kolejności zysk (zaraz za PKO BP). Wartości wszystkich współczynników są zadowalające, a nawet bardzo dobre. Jako jeden z sześciu banków podał do wiadomości publicznej wskaźnik kredytów zagrożonych i jest on na zadowalającym, niskim poziomie. Pod względem wartości udzielonych kredytów i pożyczek hipotecznych bank znalazł się w badanej grupie na czwartym miejscu.</p>
10	Bank Zachodni WBK SA	<p>O dokonanym wdrożeniu świadczy przede wszystkim doniesienie na stronie WWW banku o stworzeniu przez bank Centralnego Systemu Informacji o Klientcie. Informacje na temat wdrożenia CRM pojawiły się w prospekcie emisyjnym banku.</p>	<p>Podczas badania pracownik banku obiecywał, że wniosek kredytowy zostanie szybko rozpatrzone, mówił za szybko ale zrozumiale. Klienci testowi wynieśli z tego banku dobre wrażenie. Produkt został zaprezentowany w bardzo korzystnym świetle. Pracownik chwalił bank i jego produkty.</p>	<p>W tym banku udział kredytów hipotecznych w kredytach ogółem, które kształtują się na dość wysokim poziomie, jest dość niski. Bank uzyskał dość wysoki zysk, w większości współczynników plasuje się powyżej średniej spośród badanych banków.</p>

Lp.	Bank	Badanie dokumentów	Badanie <i>mystery shopping</i>	Sytuacja finansowa wg badania raportów i bilansów
11	BNP Paribas Bank Polska SA	O dokonany wdrożeniu świadczy przede wszystkim stworzenie przez bank Client Relation Centre. Bank współpracuje z firmą SPSS Polska w zakresie analitycznego oprogramowania CRM. Informacje na temat wdrożenia CRM pojawiły się w prospekcie emisyjnym banku.	badanie nie było przeprowadzane w placówce tego banku	Bank wykazał stratę w 2009 roku. Wśród badanych banków wykazuje niewielki udział w rynku kredytów i pożyczek hipotecznych. Współczynnik wypłacalności tego banku jest na granicy podawanej dla nowych banków.
12	BRE Bank SA (mBank), (Multibank)	W październiku 2009 bank rozpoczął współpracę z firmą oferującą oprogramowanie CRM Simple SA, ponadto bank współpracuje z firmą SPSS Polska w zakresie CRM.	Podczas badania pracownik banku zaproponował negocjowanie marży banku, zaproponował założenie konta osobistego i kredytu odnawialnego. Ponadto podkreślił, że listę potrzebnych dokumentów poda przy konkretnej rozmowie. Klienci testowi wynieśli z tego banku bardzo dobre wrażenie, ale przy zadanych warunkach uzyskanie zdolności kredytowej nie było możliwe.	Pod względem zysku, współczynników ROA i ROE oraz współczynnika wypłacalności bank znajduje się nieco poniżej średniej w stosunku do badanych banków. Jednakże poziom kredytów i pożyczek hipotecznych udzielonych przez ten bank plasuje go na drugiej pozycji (zaraz za PKO BP)

Lp.	Bank	Badanie dokumentów	Badanie <i>mystery shopping</i>	Sytuacja finansowa wg badania raportów i bilansów
13	City Bank Handlowy SA	<p>W strukturze organizacyjnej banku znajduje się dział CRM, bank deklaruje w misji chęć budowania relacji z klientami, dane z raportu rocznego świadczą o wdrożeniu koncepcji CRM (wraz z oprogramowaniem)</p>	<p>Badanie było przeprowadzane w placówkach tego banku dwa razy, gdyż za pierwszym razem w trakcie wyliczania zdolności kredytowej system informatyczny odmówił posłuszeństwa i pracownik nie wiedział co zrobić. W drugim przypadku klienci testowi byli odsyłani dwa razy, aż w końcu ktoś zgodził się ich obsłużyć, zdolność kredytowa została wyliczona i symulacja spłaty kredytu została przeprowadzona, ale pracownik nie wręczył wydruku klientom, po za tym jego dykcja utrudniała zrozumienie. Pracownik banku kwestionował prawidłowość podjęcia przez klientów decyzji o zakupie mieszkania, zniechęcając ich wyraźnie do kredytu hipotecznego. Zauważalny jest brak standaryzacji obsługi klienta w tym banku.</p>	<p>Ten bank uzyskał w 2009 roku dość dobre wyniki finansowe. Poziom kredytów ogółem w tym banku nie jest zbyt wysoki. Niestety bank nie ujawnił informacji o poziomie kredytów hipotecznych.</p>

Lp.	Bank	Badanie dokumentów	Badanie <i>mystery shopping</i>	Sytuacja finansowa wg badania raportów i bilansów
14	Deutsche Bank PBC SA	Informacje na temat wdrożenia CRM bank zawarł w prospekcie emisyjnym oraz raporcie rocznym.	Obsługa podczas badania była poprawna. Jednakże pracownik używał trudnych terminów i nie tłumaczył ich klientowi (np. LTV, operaty...). Zaproponował podanie wyższych dochodów niż rzeczywiste aby zwiększyć zdolność kredytową klienta.	brak danych za rok 2009
15	Eurobank SA	W prasie można znaleźć wzmiankę o wdrożeniu CRM w tym banku potwierdzoną przez bank.	Obsługa podczas badania była poprawna. Pracownik banku wspominał o programie "rodzina na swoim".	Eurobank upublicznił bardzo okrojone dane finansowe. Ma dość niski zysk w 2009 roku w porównaniu do innych banków poddanych analizie. Suma kredytów udzielonych przez ten bank klientom jest również dość niska.
16	GE Money Bank SA	Informacje na temat wdrożenia CRM bank zawarł w raporcie rocznym.	badanie nie było przeprowadzane w placówce tego banku	brak danych za rok 2009
17	Getin Bank SA	Bank wdrożył koncepcję CRM i zakupił oprogramowanie dedykowane do tego typu rozwiązań.	badanie nie było przeprowadzane w placówce tego banku	Większość badanych parametrów w tym banku plasuje go około średniej wszystkich badanych banków. Wyróżnia się on wysokim udziałem kredytów ogółem oraz kredytów hipotecznych w aktywach. Duży jest też udział kredytów hipotecznych w puli kredytów ogółem.

Lp.	Bank	Badanie dokumentów	Badanie <i>mystery shopping</i>	Sytuacja finansowa wg badania raportów i bilansów
18	HSBC Bank Polska SA	O dokonany wdrożeniu świadczy przede wszystkim to, że bank współpracuje z firmą SPSS Polska w zakresie analitycznego oprogramowania CRM oraz zamieścił informacje o wdrożeniu w materiałach prasowych na stronie www.	badanie nie było przeprowadzane w placówce tego banku	brak danych za rok 2009
19	ING Bank Śląski SA	Informacje na temat wdrożenia CRM bank zawarł w raporcie rocznym oraz zapisach w statucie.	Obsługa podczas badania była poprawna. Pracownik banku ani nie zachęcał specjalnie ani nie zniechęcał do skorzystania z produktu.	Większość badanych parametrów tego banku plasuje go lekko powyżej średniej wszystkich badanych banków. W tym banku niewielki jest udział kredytów hipotecznych w kredytach ogółem.
20	INVEST-BANK SA	O wdrożeniu koncepcji CRM świadczy polityka zarządzania relacjami z klientami i statut banku opublikowane przez bank oraz informacje prasowe na ten temat.	badanie nie było przeprowadzane w placówce tego banku	W 2009 roku bank uzyskał bardzo niski poziom zysku. Aktywa banku również kształtują się na niskim poziomie. Dane finansowe banku podane do publicznej wiadomości są dość okrojone.
21	Kredyt Bank SA	Informacje na temat wdrożenia CRM bank zawarł w raporcie rocznym.	Obsługa podczas badania była bardzo miła i kompetentna. Klienci uzyskali wszelkie potrzebne informacje. Pracownik zachwalał kredyt hipoteczny oraz inne produkty banku.	Większość badanych parametrów w tym banku plasuje go około średniej wszystkich badanych banków. Zarówno kondycja finansowa banku jak i struktura kredytowa kształtują się na średnim poziomie.

Lp.	Bank	Badanie dokumentów	Badanie <i>mystery shopping</i>	Sytuacja finansowa wg badania raportów i bilansów
22	LUKAS Bank SA	W strukturze organizacyjnej banku znajduje się dział CRM	Obsługa podczas badania nie była zachęcająca. Pracownik nachalnie chciał od razu wypełnić wiążący klientów wniosek kredytowy, bez podania konkretnych informacji o kredycie, obiecywał szybką decyzję kredytową.	Sytuacja finansowa tego banku plasuje go nieco poniżej średniej wśród badanych banków.
23	Meritum Bank SA	brak informacji na temat wdrożenia CRM przez ten bank	badanie nie było przeprowadzane w placówce tego banku	Bank wykazał stratę w 2009 roku. Informacje podawane o sytuacji finansowej tego banku do wiadomości publicznej są mocno okrojone.
24	NOBLE Bank SA	Bank korzysta z oprogramowania CRM update.seven oraz zamieścił informacje o wdrożeniu CRM w swoim prospekcie emisyjnym.	badanie nie było przeprowadzane w placówce tego banku	Można powiedzieć że sytuacja finansowa badana za pomocą ROE i ROA tego banku, pomimo uzyskania tylko przeciętnego zysku jest, dość dobra. Niepokojący jest niski współczynnik wypłacalności. Bank ten charakteryzuje się bardzo niskim udziałem kredytów hipotecznych w aktywach oraz w kredytach ogółem.
25	Nordea Bank Polska SA	Informacje na temat wdrożenia CRM bank zawarł w prospekcie emisyjnym oraz raporcie rocznym.	badanie nie było przeprowadzane w placówce tego banku	Większość badanych parametrów w tym banku plasuje go około średniej wszystkich badanych banków. Udział kredytów hipotecznych w aktywach tego banku oraz w kredytach ogółem jest dość wysoki.

Lp.	Bank	Badanie dokumentów	Badanie <i>mystery shopping</i>	Sytuacja finansowa wg badania raportów i bilansów
26	PKO BP	<p>Informacje na temat wdrożenia CRM bank zawarł w prospekcie emisyjnym oraz raporcie rocznym.</p>	<p>Czas oczekiwania na obsługę był długi, mimo braku kolejki. Pracownik nie zachęcił do skorzystania z usług banku, przestrzeń biurowa była tak zaaranżowana, że klienci po przyjeździe czuli się jak intruzi. Pracownik banku używał pojęć niezrozumiałych dla klientów bez ich wyjaśniania, wspominał o programie "rodzina na swoim" ale do niego nie zachęcał.</p>	<p>Jest to bank, który w 2009 roku uzyskał najwyższy zysk wśród badanych banków. Jego kondycja finansowa jest bardzo dobra i stabilna. Udzielił najwięcej kredytów hipotecznych w porównaniu do innych badanych banków oraz najwięcej kredytów ogółem.</p>
27	Polbank EFG	<p>Podstawowym założeniem banku, wyrażonym w misji jest budowanie trwałych relacji z klientami, które ma się między innymi realizować poprzez wdrożenie odpowiednich rozwiązań IT.</p>	<p>Obsługa podczas badania był dobra. Pracownik przedstawił produkt (kredyt hipoteczny) w bardzo korzystnym świetle udzielając przy tym informacji o innych produktach banku. Pracownik w ramach podwyższania zdolności kredytowej zasugerował zamknięcie karty kredytowej, a później otworenie jej w badanym banku, przedstawił wyczerpującą liczbę opcji kredytów łącznie z walutowym. Wydruk został wręczony klientom w firmowej teczce banku wraz z wizytówką pracownika.</p>	<p>brak danych za rok 2009</p>

Lp.	Bank	Badanie dokumentów	Badanie <i>mystery shopping</i>	Sytuacja finansowa wg badania raportów i bilansów
28	Raiffeisen Bank Polska SA	Podstawowym założeniem banku, wyrażonym w misji jest budowanie trwałych relacji z klientami. Informacje na temat wdrożenia CRM zawarte są w raporcie rocznym banku.	badanie nie było przeprowadzane w placówce tego banku	Bank uzyskał w 2009 roku wysoki zysk. Wartości wszystkich współczynników są zadowalające, a nawet bardzo dobre. Jako jeden z sześciu banków podał do wiadomości publicznej wskaźnik kredytów zagrożonych i jest on na najniższym poziomie.
29	Santander Consumer Bank SA	brak informacji na temat wdrożenia CRM przez ten bank	badanie nie było przeprowadzane w placówce tego banku	brak danych za rok 2009

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Tabela 2. Łączne wyniki badań przeprowadzonych na potrzeby pracy – badanie ankietowe, podsumowanie i uwagi.

Lp.	Bank	Badanie ankietowe	Podsumowanie	Uwagi
1	AIG Bank Polska SA	żaden z ankietowanych nie zaciągnął kredytu hipotecznego w tym banku	Bank deklaruje wdrożenie CRM, komunikuje to w stosunku do Klientów. Badania przeprowadzone na potrzeby niniejszej pracy nie pozwalają na wyciągnięcie wniosków dotyczących tego wdrożenia. Niepokojący może być poziom współczynnika wypłacalności tego banku.	
2	Alior Bank SA	żaden z ankietowanych nie zaciągnął kredytu hipotecznego w tym banku	Koncepcja CRM jest wdrożona w tym banku. Zachowanie pracowników banku podczas badania mystery shopping również wskazuje na dokonane wdrożenie, jednakże pracownik nie wykorzystał pełnych możliwości, jakie daje ta koncepcja. Wyniki finansowe osiągnięte przez ten bank nie są zadowalające.	
3	Allianz Bank Polska SA	żaden z ankietowanych nie zaciągnął kredytu hipotecznego w tym banku	Bank najprawdopodobniej nie wdrożył koncepcji CRM.	
4	Bank BPH SA	Spośród 120 ankietowanych bank wybrało 11 osób.*	Bank deklaruje wdrożenie CRM, komunikuje to w stosunku do Klientów. Badania przeprowadzone na potrzeby niniejszej pracy nie pozwalają na wyciągnięcie wniosków dotyczących tego wdrożenia.	

Lp.	Bank	Badanie ankietowe	Podsumowanie	Uwagi
5	Bank DnB NORD Polska SA	żaden z ankietowanych nie zaciągnął kredytu hipotecznego w tym banku	Bank deklaruje wdrożenie CRM, komunikuje to w stosunku do klientów. Badania przeprowadzone na potrzeby niniejszej pracy nie pozwalają na wyciągnięcie wniosków dotyczących tego wdrożenia. Wyniki finansowe tego banku plasują bank lekko poniżej średniej wśród badanych banków.	
6	Bank Millennium SA	żaden z ankietowanych nie zaciągnął kredytu hipotecznego w tym banku	Bank ten deklaruje wdrożenie CRM. Zachowanie pracowników banku podczas badania mistery shopping również wskazuje na w pełni dokonane wdrożenie. Wyniki finansowe banku są bardzo dobre w stosunku do innych banków.	bank wchodzi w skład WIG 40
7	Bank Ochrony Środowiska SA	Spośród 120 ankietowanych bank wybrało 2 osoby.*	Z analizy struktury organizacyjnej tego banku wynika, że koncepcja CRM jest wdrożona. Zachowanie pracowników banku podczas badania mistery shopping również wskazuje na dokonane wdrożenie. Wyniki finansowe osiągnięte przez ten bank nie pozwalają na wyciągnięcie jednoznacznych wniosków. Bank udziela dużo kredytów hipotecznych i zmierza do niezachowania korzystnej struktury kredytów ogółem.	

Lp.	Bank	Badanie ankietowe	Podsumowanie	Uwagi
8	Bank Pocztowy SA	zaden z ankietowanych nie zaciagnal kredytu hipotecznego w tym banku	Bank najprawdopodobniej nie wdrozyl koncepcji CRM. Jego wyniki finansowe nie sa zadowalajace, a wspolczynnik wypłacalności może niepokoić klientów depozytowych.	
9	Bank Pekao SA	Sporód 120 ankietowanych bank wybralo 32 osoby. Klienci tego banku sa dosc zadowoleni z obslugi, rzadko czekaja w kolejce. Klienci sa zadowoleni w wiekszosci z produktu, jakim jest kredyt hipoteczny. Zaufanie do tego banku jest wykazywane przez ok. 50% ankietowanych. Niewielki odsetek klientow tego banku poleca go znajomym i rodzinie. Większość klientow tego banku nie korzysta z uslug innych bankow w zakresie innych produktow finansowych. Otrzymuja oni regularnie (w wiekszosci) informacje o produktach i uslugach, przesyłana przez bank.	Bank deklaruje wdrozenie CRM. Badanie mistery shopping nie wykazalo, ze pracownik banku zapoznal sie z zalozeniami filozofii CRM. Sytuacja finansowa banku jest stabilna i bardzo dobra. Badanie ankietowe wykazalo, ze klienci sa zadowoleni z produktu oraz obslugi, ale nie ufaja bankowi. Zalozenia koncepcji CRM dla tego banku zostaly zrealizowane czesciowo.	bank wchodzi w sklad WIG 20
10	Bank Zachodni WBK SA	Sporód 120 ankietowanych bank wybralo 4 osoby.*	Bank informuje o wdrozeniu CRM. Zachowanie pracownika banku podczas badania mistery shopping swiadczy, ze zapoznal sie on z zalozeniami koncepcji CRM i je stosuje. Wyniki finansowe tego banku sa zadowalajace.	bank wchodzi w sklad WIG 20

Lp.	Bank	Badanie ankietowe	Podsumowanie	Uwagi
11	BNP Paribas Bank Polska SA	żaden z ankietowanych nie zaciągnął kredytu hipotecznego w tym banku	Bank informuje o wdrożeniu koncepcji CRM. Udzielił on stosunkowo niewiele kredytów hipotecznych. Wynik finansowy uzyskany przez ten bank nie jest zadowalający.	
12	BRE Bank SA (mBank), (Multibank)	żaden z ankietowanych nie zaciągnął kredytu hipotecznego w tym banku	Na podstawie doniesień prasowych o tym banku, można wnioskować, że wdrożył on CRM. Świadczy o tym także zachowanie pracownika banku podczas dokonanego badania mistery shopping. Wyniki finansowe tego banku są zadowalające.	bank wchodzi w skład WIG 20
13	City Bank Handlowy SA	żaden z ankietowanych nie zaciągnął kredytu hipotecznego w tym banku	Badanie struktury organizacyjnej banku oraz jego dokumentów jednoznacznie świadczy o wdrożeniu koncepcji CRM. Wniosek ten nie może być potwierdzony na podstawie badania mistery shopping, gdyż pracownicy zachowywali się tak, jakby nigdy nie zetknęli się z założeniami filozofii CRM i z narzędziami związanymi z tą koncepcją. Wyniki finansowe tego banku są zadowalające.	
14	Deutsche Bank PBC SA	Spośród 120 ankietowanych bank wybrała 1 osoba.*	Bank informuje o wdrożeniu CRM. Zachowanie pracownika banku podczas badania mistery shopping świadczy, że zapoznał się on z założeniami koncepcji CRM i je stosuje, jednakże czasem zapomina o konieczności wytlumaczenia niezrozumiałych terminów klientowi.	

Lp.	Bank	Badanie ankietowe	Podsumowanie	Uwagi
15	Eurobank SA	żaden z ankietowanych nie zaciągnął kredytu hipotecznego w tym banku	Doniesienia prasowe o tym banku pozwalają wnioskować, że wdrożył on koncepcję CRM. Świadczy o tym również częściowo zachowanie pracownika banku podczas badania mystery shopping. Jednakże nie można powiedzieć, że wykorzystał on w pełni możliwości jakie daje mu koncepcja CRM. Wyniki finansowe tego banku są dość niskie. Okrojona informacja o danych finansowych, nie sprzyja budowaniu zaufania do tego banku.	
16	GE Money Bank SA	Spośród 120 ankietowanych bank wybrało 3 osoby.*	Bank deklaruje wdrożenie CRM. Badania przeprowadzone na potrzeby niniejszej pracy nie pozwalają na wyciągnięcie wniosków dotyczących tego wdrożenia.	
17	Getin Bank SA	żaden z ankietowanych nie zaciągnął kredytu hipotecznego w tym banku	Bank deklaruje wdrożenie CRM. Wyniki finansowe tego banku są zadowalające. Udzielił on dużo kredytów hipotecznych w stosunku do innych produktów kredytowych.	bank wchodzi w skład WIG 20

Lp.	Bank	Badanie ankietowe	Podsumowanie	Uwagi
18	HSBC Bank Polska SA	żaden z ankietowanych nie zaciągnął kredytu hipotecznego w tym banku	Informacje prasowe na temat tego banku wskazują, że dokonane zostało wdrożenie CRM. Bank nie komunikuje tego klientom. Badania przeprowadzone na potrzeby niniejszej pracy nie pozwalają na wyciągnięcie wniosków dotyczących tego wdrożenia.	
19	ING Bank Śląski SA	Spośród 120 ankietowanych bank wybrało 2 osoby.*	Bank informuje o wdrożeniu CRM. Zachowanie pracownika banku podczas badania mystery shopping świadczy, że zapoznał się on z założeniami koncepcji CRM i je stosuje. Wyniki finansowe tego banku wskazują, że bank nie taktuje udzielania kredytów hipotecznych, jako podstawy swojej działalności.	
20	INVEST-BANK SA	żaden z ankietowanych nie zaciągnął kredytu hipotecznego w tym banku	Bank deklaruje wdrożenie CRM. Wyniki finansowe tego banku są słabe. Badania przeprowadzone na potrzeby niniejszej pracy nie pozwalają na wyciągnięcie wniosków dotyczących tego wdrożenia.	
21	Kredyt Bank SA	Spośród 120 ankietowanych bank wybrało 13 osób.*	Bank informuje o wdrożeniu CRM. Zachowanie pracownika banku podczas badania mystery shopping świadczy, że zapoznał się on z założeniami koncepcji CRM i je stosuje. Wyniki finansowe tego banku są zadowalające.	

Lp.	Bank	Badanie ankietowe	Podsumowanie	Uwagi
22	LUKAS Bank SA	żaden z ankietowanych nie zaciągnął kredytu hipotecznego w tym banku	Z analizy struktury organizacyjnej tego banku wynika, że koncepcja CRM jest wdrożona. Zachowanie pracowników banku podczas badania mystery shopping również wskazuje na dokonane wdrożenie. Wyniki finansowe wskazują na średnią sytuację tego banku na rynku.	
23	Meritum Bank SA	Spośród 120 ankietowanych bank wybrała 2 osoby.*	Bank najprawdopodobniej nie wdrożył koncepcji CRM. Jego wynik finansowy wskazuje na złą sytuację ekonomiczną.	
24	NOBLE Bank SA	Spośród 120 ankietowanych bank wybrała 1 osoba.*	Bank deklaruje wdrożenie CRM, komunikuje to w stosunku do klientów. Wyniki finansowe tego banku są średnie, wskazują, że bank nie taktuje udzielania kredytów hipotecznych, jako podstawy swojej działalności.	

Lp.	Bank	Badanie ankietowe	Podsumowanie	Uwagi
25	Nordea Bank Polska SA	żaden z ankietowanych nie zaciągnął kredytu hipotecznego w tym banku	Bank deklaruje dokonane wdrożenie CRM. Wyniki finansowe tego banku są zadowalające. Dokonane na potrzeby pracy badania nie dostarczają informacji na temat relacji bank - klient w tym przypadku.	
26	PKO BP	Spośród 120 ankietowanych bank wybrało 36 osób. Klienci tego banku są dość zadowoleni z obsługi. Problemy, jakie pojawiały się w wypowiedziach klientów to długi czas oczekiwania na obsługę. Klienci tego banku chętnie korzystają z jego strony internetowej. Otrzymują oni w większości zyczenia urodzinowe i świąteczne od banku. Są z tego zadowoleni. Niewielki odsetek klientów tego banku poleca go znajomym i rodzinie. Większość klientów tego banku nie korzysta z usług innych banków w zakresie innych produktów finansowych.	Bank informuje o dokonanych wdrożeniu CRM. Zarówno badania mystery shopping, jak i ankietowe wykazało, że klienci muszą liczyć się z długim oczekiwaniem na obsługę w tym banku, co jest pewną niedogodnością. Pracownik banku nie wykazał, że był szkolony w zakresie filozofii CRM i technik obsługi klienta z tym związanych. Mimo to, że klienci deklarują, że są zadowoleni z usług tego banku, rzadko polecają go znajomym i rodzinie.	bank wchodzi w skład WIG 20

Lp.	Bank	Badanie ankietowe	Podsumowanie	Uwagi
27	Polbank EFG	Spośród 120 ankietowanych bank wybrało 8 osób.*	Bank deklaruje wdrożenie CRM. Badanie mystery shopping wykazało, że pracownik banku przeszedł odpowiednio szkolenie i realizując przyjętą w banku politykę zarządzania relacjami z klientami już od pierwszej wizyty klienta w placówce.	
28	Raiffeisen Bank Polska SA	Spośród 120 ankietowanych bank wybrało 2 osoby.*	Bank deklaruje wdrożenie CRM, komunikuje to w stosunku do klientów. Wyniki finansowe tego banku są zadowalające, a nawet dość dobre.	
29	Santander Consumer Bank SA	żaden z ankietowanych nie zaciągnął kredytu hipotecznego w tym banku	Bank najprawdopodobniej nie wdrożył koncepcji CRM	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

