

# Zarządzanie relacjami z klientami w bankach spółdzielczych

## Managing Relations with Customers at Cooperative Banks

*Edyta Rudawska\**

### Streszczenie

Zasadniczym celem artykułu jest wskazanie roli rozwiązań informatycznych, w tym szczególnie systemów CRM, w procesie kształtowania trwałych i zarazem rentownych relacji banków spółdzielczych z klientami. W artykule zwrócono uwagę na rolę klientów w działaniach podejmowanych przez banki spółdzielcze na zmieniającym się rynku usług finansowych. Wskazano również na potrzebę stosowania przez banki spółdzielcze zasad marketingu partnerskiego i nawiązywania trwałych relacji z klientami w celu utrzymania się na silnie konkurencyjnym rynku (inne banki spółdzielcze, banki komercyjne, SKOK-i). W artykule zaprezentowano również wyniki własnych badań autorki dotyczących korzyści, jakie systemy CRM oferują bankom w zakresie tworzenia relacji z klientami, aktywności banków spółdzielczych we wprowadzaniu systemów CRM, ich świadomości istoty tych systemów oraz zakresu korzystania z nich przez banki spółdzielcze.

**Słowa kluczowe:** rynek usług finansowych, marketing partnerski, relacje z klientami, systemy CRM, nowoczesne technologie.

### Abstract

The primary aim of the article is to point to the importance of information technologies, in particular CRM systems, in the process of creation long-term and effective relations with customers by cooperative banks. Keeping in mind a changing environment on financial services market, the author focuses on the role that customers fulfill in activities run by cooperative banks. The need of using relationship marketing and building long-lasting relations by cooperative banks in order to hold their position on a very competitive market (other cooperative banks, commercial banks etc.) was stressed in the article. Finally, the results of market research run by the author were presented. They deal with benefits, which CRM systems offer to banks as far as long-term relations are concerned, the activity of cooperative banks in implementing CRM systems, their awareness of the nature of the systems and the scope of using them by cooperative banks.

**Keywords:** financial services market, relationship marketing, relations with customers, CRM systems, new technologies.

**JEL:** G21, M31, O14, O16, O32

\* Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Marketingu.

## Wprowadzenie

Wysoki poziom konkurencji na rynku powoduje konieczność zmiany sposobu prowadzenia działalności. Podstawowym celem działań staje się nie tyle pozyskiwanie nowych klientów, ile utrzymanie dotychczas obsługiwanych klientów, zbudowanie z nimi trwałych relacji i pozyskanie ich lojalności. Warunkiem skutecznej realizacji tego zadania jest umiejętność pozyskiwania informacji dotyczących zachowań klientów, wielowymiarowych analiz tych informacji oraz dbałości o jakość obsługi klientów. W tym procesie konieczne wydaje się wykorzystanie nowoczesnej technologii, która z jednej strony pozwoli zgromadzić niezbędne informacje, z drugiej natomiast odpowiednio je przetworzy, aby wspomóc zarządzanie relacjami z klientami. Jedną z takich technologii jest CRM – *Customer Relationship Management*.

W pierwszej części artykułu zwrócono uwagę na znaczenie klientów oraz trwałych i rentownych relacji z nimi dla utrzymania i wzmocnienia pozycji banków spółdzielczych w warunkach wzrostu konkurencji na rynku usług bankowych. Następnie skoncentrowano się na roli nowoczesnych technologii, w szczególności systemów CRM, w budowaniu trwałych relacji z klientami. Ostatnia część opracowania została poświęcona prezentacji wybranych wyników badań przeprowadzonych przez autorkę. Miały one na celu przede wszystkim sprawdzenie, czy banki spółdzielcze uwzględniają budowanie relacji z klientami w swoich działaniach marketingowych, czy są świadome, na czym polega CRM, oraz jaki jest zakres korzystania przez banki spółdzielcze z systemów CRM.

## Klient na rynku usług bankowości spółdzielczej

Za jeden z głównych czynników determinujących przeobrażenia na rynku usług bankowych, którego istotnymi uczestnikami są banki spółdzielcze, należy uznać postęp techniczny związany z rozwojem informatyki, telekomunikacji i Internetu. Coraz większy zakres wykorzystania nowoczesnych technologii w polskiej bankowości może spowodować spadek znaczenia lokalizacji placówek bankowych – źródła przewagi konkurencyjnej akcentowanego szczególnie przez banki spółdzielcze. Obserwacja rynku zachodniego wskazuje bowiem, że elektroniczne kanały dostępu do rynku finansowego zmniejszają m.in. korzyści z lokalizacji (Kulawik 2002, s. 24). Rozwój nowoczesnych technologii połączony ze wzrostem świadomości i poziomu edukacji klientów powoduje, że niezaprzeczalny dotąd atut banków spółdzielczych, w postaci wysokiego poziomu lojalności lokalnej społeczności, może zostać utracony. Banki spółdzielcze

mają, co prawda, silną pozycję w obsłudze sektora rolnego oraz małych firm, często jednoosobowych lub zatrudniających kilku pracowników. Wskazują na to badania Fundacji Edukacji i Badań Bankowych. Według nich 36% gospodarstw domowych na wsi oraz 10% małych i 4% średnich firm uznaje bank spółdzielczy za swój bank podstawowy. Podobną opinię wyraziło 75% gmin wiejskich i 56% miejsko-wiejskich oraz 16% miejskich samorządów (Mleczko 2001, s. 67)<sup>1</sup>. Jednak doświadczenia krajów zachodnich już pokazują, że ich klienci, a szczególnie rolnicy i mieszkańcy mniejszych miast, uchodzący do tej pory za mało wymagających i konserwatywnych, są coraz mniej lojalni (Kulawik 2002, s. 24).

Banki spółdzielcze coraz częściej stają się przed koniecznością konkurowania nie tylko z innymi bankami spółdzielczymi, lecz również bankami komercyjnymi oraz instytucjami parabankowymi (np. SKOK-ami). Bogata oferta usług banków uniwersalnych oraz wykorzystywanie różnych kanałów dystrybucji sprawiają, że opanowują one nowe rynki docelowe, również obsługiwane dotychczas głównie przez banki spółdzielcze. Tendencje te potęguje perspektywa dystrybucji środków unijnych. Istotny jest również fakt, że banki komercyjne to zwarte, jednorodne podmioty prowadzące wspólną politykę. Konkurencja ze strony SKOK-ów wynika natomiast z oferowania podobnych usług, dynamicznego rozwoju sieci placówek<sup>2</sup>, elastyczności i dostosowywania się do indywidualnych potrzeb drobnych klientów oraz – w odróżnieniu od banków spółdzielczych – posiadania stabilnej, dwuszczeblowej struktury. Te ostatnie co prawda charakteryzują się większą personalizacją usług i są bliżej klienta, jednak ze względu na rozdrobnienie instytucjonalne i wynikający z tego brak integracji, standardów i spójności procedur walka ta jest znacznie utrudniona. Istotnym utrudnieniem w walce konkurencyjnej prowadzonej przez banki spółdzielcze jest również istniejąca luka technologiczna w porównaniu z bankami komercyjnymi (Kotliński 2004, s. 99–112).

Różne podmioty rynku finansowego walczą o klienta, który jest lepiej wyedukowany, i bardziej świadomy swych praw, a przez to coraz bardziej krytyczny i wymagający. Współczesny klient chce czuć się doceniony i aktywnie uczestniczyć w tworzeniu oczekiwanej przez niego wartości. Sytuacja ta powoduje, że w jeszcze większym stopniu niż dotychczas należy myśleć jego kategoriami, pamiętać o jego wyjątkowej pozycji w strategii działania banku i kierować

<sup>1</sup> Dużą aktywność banków spółdzielczych w obsłudze tych podmiotów potwierdzają również badania prowadzone przez A. Janca, zob.: Janc, Kotliński (2004).

<sup>2</sup> Zakładając utrzymanie obecnej dynamiki rozwoju sieci dystrybucji, szacuje się, że za kilka lat na rynku będzie tyle samo placówek spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych i banków spółdzielczych. Zob.: Zieliński (2005, s. 146–147).

wać się pewnymi zasadami dla osiągnięcia sukcesu rynkowego. Są to następujące zasady (Garbarski 1998, s. 16–19):

- Zasada 1 – klienci wybierają usługi, które lepiej zaspokajają ich potrzeby. Chcąc działać skutecznie, bank musi poznać potrzeby klientów.

- Zasada 2 – największe szanse na zdobycie i utrzymanie konsumentów mają te firmy, które potrafią zrozumieć potrzeby oraz zachowanie swoich obecnych i potencjalnych klientów, jak również wiedzą, za co są oni skłonni zapłacić.

- Zasada 3 – w zmiennym otoczeniu będą się rozwijać tylko te firmy, które nauczą się dostrzegać swe szanse, poznawać zmienne potrzeby klientów i dzięki temu tworzyć nowe usługi.

- Zasada 4 – firmy muszą zrozumieć, że w ostatecznym rozrachunku to konsument płaci im pensję i decyduje o tym, gdzie rozpoczyna się i kończy biznes.

W związku z powyższym banki spółdzielcze – podobnie jak banki komercyjne i inne instytucje finansowe – muszą zmienić charakter relacji z klientami. Muszą odejść od tradycyjnej koncepcji marketingowej, według której pozyskiwały informacje, następnie opracowywały swoje usługi, informowały o nich i zachęcały do ich kupna. Jak podkreśla K. Pietraszkiewicz, jednym z pięciu największych wyzwań stojących obecnie przed bankami spółdzielczymi jest prowadzenie, w szerszym niż dotychczas zakresie, działań marketingowych (Pietraszkiewicz 2001, s. 62). Jest to ważne z powodu niskiej oceny ich dotychczasowej działalności marketingowej w porównaniu z bankami komercyjnymi (Maciejewski 2004a) i jednocześnie konieczności podejmowania tego typu przedsięwzięć przez podmioty świadczące usługi bankowe (Janc, Kotliński 2004, s. 73). Działania marketingowe w jeszcze większym stopniu powinny być oparte na zasadach marketingu partnerskiego. Zgodnie z tą koncepcją instytucje finansowe poza dostarczeniem usługi, która ma usatysfakcjonować klientów, budują z nimi długotrwałe związki. Wymiana handlowa zostaje więc zastąpiona współpracą, a koncentracja na pojedynczym akcie sprzedaży – spojrzeniem na całość związku z klientem w dłuższym okresie (Stanusch 2003). Powstające w ten sposób długotrwałe relacje z czasem przekształcają się z oficjalnych w oparte na bezpieczeństwie, zaufaniu i wiarygodności czy wręcz przyjaźni między bankami spółdzielczymi a ich klientami.

Realizując swoje cele, banki spółdzielcze powinny dbać nie tylko o zaspokojenie materialnych potrzeb klientów (związanych np. ze skorzystaniem z usługi), ale też potrzeb o podłożu socjologicznym (dotyczących np. potrzeby akceptacji czy przynależności) czy nawet emocjonalnym (związanych m.in. z poczuciem pełnego zaufania do firmy, więzi, przyjaźni klienta z pracownikami banku). Spółdzielcze in-

stytucje finansowe, przyjmując proklientowskie i jednocześnie partnerskie podejście do obsługiwanych i potencjalnych klientów, zwiększają prawdopodobieństwo wzrostu ich satysfakcji i długookresowej lojalności.

Budowaniu trwałych relacji z dotychczasowymi klientami sprzyja nowoczesna technologia informatyczna. Odpowiednia do potrzeb i możliwości informatyzacja, umożliwiająca budowanie związków z klientami, może dać szansę na zdystansowanie konkurentów. W związku z tym zasadniczym celem artykułu jest omówienie roli jednego z takich rozwiązań informatycznych – systemu CRM – w kształtowaniu przez banki spółdzielcze trwałych relacji z klientami. Autorka chce również sprawdzić, czy banki spółdzielcze wykorzystują te systemy, a jeśli tak, to na jakich obszarach i do osiągnięcia jakich korzyści. Główna teza tych rozważań stanowi, że banki spółdzielcze sporadycznie wykorzystują najnowsze rozwiązania informatyczne typu CRM do kształtowania trwałych relacji ze swoimi klientami. Te banki, które podejmują takie działania, stosują na razie wybrane moduły, a nie kompleksowy system CRM, obejmujący pracowników wszystkich komórek.

Realizacji celu artykułu służy analiza źródeł wtórnych z zakresu wykorzystania nowoczesnych technologii w polskiej bankowości, jak również wyniki badań ankietowych prowadzonych przez autorkę.

### CRM – instrument wspomagający proces kształtowania relacji z klientami

Aby budować trwałe i rentowne relacje z klientami, banki spółdzielcze muszą posługiwać się pełnymi, aktualnymi i odpowiednimi informacjami. Wymaga to właściwego zorganizowania systemu ich pozyskiwania i wykorzystania. Niewątpliwie pomocne w tym są nowoczesne technologie. Należy zauważyć, że rynek usług bankowych od lat charakteryzuje się wysokim nasyceniem nowoczesnymi technikami i technologiami teleinformatycznymi, banki bowiem od początku należą do czołówki firm wprowadzających nowoczesne rozwiązania (Harasim 2004, s. 64). Jednak obecnie pozycja banków jeszcze bardziej zależy od posiadania nowoczesnej technologii. Dzieje się tak, ponieważ podstawowym źródłem tworzenia wartości zarówno dla klientów, jak i banków spółdzielczych jest właśnie coraz doskonalsze przetwarzanie i wykorzystywanie informacji (Kulawik 2002, s. 24). Stawia to przed nimi nowe zadania, polegające na wyborze i wprowadzaniu nowych rozwiązań informatycznych służących do odpowiedniego zarządzania relacjami z klientami. Technologia ta ma umożliwić nie tylko gromadzenie odpowiednich informacji, ale również ich analizę na wielu płaszczy-

znach i dzięki temu podejmowanie skuteczniejszych działań marketingowych.

Początkowo podmioty funkcjonujące na rynku wykorzystywały zintegrowane systemy informatyczne, np. *enterprise resource planning* (ERP), umożliwiające gromadzenie informacji o klientach, ale tylko ewidencjonowanych w systemach transakcyjnych. Stosowały również takie programy, jak *contact management*, które pozwalały na przetwarzanie i analizę danych dotyczących klientów, czy narzędzia zwane *sales force automation* (SFA), wykorzystywane przez sprzedawców do zarządzania procesem sprzedaży. Wszystkie te systemy, mimo że stanowiły źródło pewnych informacji o klientach, nie były ukierunkowane *stricte* na gromadzenie informacji o indywidualnym kliencie i ich szczegółową analizę, a przez to na budowanie długookresowych relacji z klientem. Dopiero rozwiązania typu *Customer Relationship Management* – Zarządzanie Relacjami z Klientem (CRM) można traktować jako zintegrowany i kompletny system zarządzania relacjami z klientami, wykorzystujący odpowiednie narzędzia informatyczne. Z jednej strony podstawowym celem CRM jest dostarczanie pracownikom bezpośrednio obsługującym klientów pełnej informacji o klientach, w czasie rzeczywistym. Z drugiej strony CRM integruje wszystkie informacje pozyskiwane przez pracowników poszczególnych jednostek organizacyjnych banku. Na tej podstawie CRM umożliwia m.in. (Ryznar 2002, s. 40):

- tworzenie historii kontaktów z klientami,
- analizę poziomu i struktury sprzedaży,
- symulację zachowań klientów,
- bieżące badanie satysfakcji klientów,
- scoring lojalności,
- scoring zdolności kredytowej,
- ustalenie koszyków produktów dla poszczególnych grup klientów,
- prognozowanie sprzedaży i popytu na usługi w segmentach klientów,
- automatyczną segmentację klientów.

Dzięki wykorzystaniu tych możliwości tworzy się w firmie aktualny i pełny obraz klienta. Służy on do planowania, przeprowadzania i kontroli kampanii marketingowych, umożliwiających nawiązywanie trwałych relacji z nabywcami usług. Należy przy tym podkreślić, że tak prowadzone kampanie marketingowe mogą być opłacalne zarówno dla banków spółdzielczych, jak również dla ich klientów. Banki będą mogły osiągać większe zyski, natomiast ich klienci będą mieli poczucie, że firma dba o ich satysfakcję i zaspokaja ich indywidualne i zmieniające się potrzeby. Istotą CRM jest zatem to, że dzięki reorganizacji banku i działaniom marketingowym wspomaganym technologią informatyczną buduje się wartościowe relacje z najlepszymi klientami i osiąga przewagę konkurencyjną (Wrzosek, Domarecki 2002, s. 26).

System CRM można wprowadzić bez oprogramowania informatycznego, lecz informatyka powoduje, że jest efektywniejszy. Należy go więc traktować jako filozofię działania banku. Integralnym elementem tej filozofii jest wysoka świadomość pracowników konieczności budowania trwałych związków z klientami w celu zwiększenia wartości rynkowej banku i w którym działania te wspomaga odpowiednie oprogramowanie informatyczne.

Podsumowując, należy podkreślić, że CRM może poprawić pozycję konkurencyjną banków spółdzielczych m.in. poprzez:

- zwiększenie satysfakcji klientów i dzięki temu wzrost ich lojalności,
- powstrzymanie najbardziej dochodowych klientów przed przejściem do konkurencji,
- szybką identyfikację najbardziej zyskowych klientów oraz dopasowanie działań marketingowych do ich specyficznych wymagań,
- pomiar kosztów inwestycji marketingowych i optymalizację tych działań,
- wzrost wydajności pracowników oraz ich satysfakcji z wykonywanej pracy (CRM umożliwia im bowiem sprawniejsze wykonywanie rutynowych czynności związanych z obsługą klienta).

Taki sposób prowadzenia działalności wymaga stworzenia jednolitego systemu zarządzania relacjami, obejmującego obsługę klienta przed świadczeniem usługi, w trakcie i później, jak również odpowiednie komunikowanie się z nim, by niezależnie od czasu i miejsca był traktowany w ten sam, przyjazny i kompetentny sposób (Chlebicki 2003, s. 63).

### Rola budowania relacji z klientami w działalności marketingowej banków spółdzielczych

Jak podkreśla A. Gospodarowicz, stopień informatyzacji sektora banków spółdzielczych jest niski w porównaniu z bankami komercyjnymi. Wprowadzanie technologii informatycznej w bankach spółdzielczych jest zadaniem złożonym, wymagającym właściwego przygotowania merytorycznego, organizacyjnego i finansowego (Gospodarowicz 2005, s. 7). Brak konkretnych danych na temat kosztów wdrożenia systemów służących do budowania relacji z klientami może być poważną barierą ich rozwoju. Mówi się jedynie, że są to bardzo wysokie koszty. W niektórych publikacjach można znaleźć pewne dane szacunkowe, na przykład: „przybliżona średnia światowa cena największych systemów CRM to kilkanaście tysięcy dolarów na jedno stanowisko” czy: „w dużych firmach koszt wdrożenia nowoczesnego systemu zaczyna się od kilkuset tysięcy dolarów” (Dec 2001). Istnieje co prawda rozwiązania znacznie tańsze i prostsze,

**Tabela 1. Aspekty działalności marketingowej, na które banki spółdzielcze powinny położyć największy nacisk\***

Wyszczególnienie	Jak było?	Jak jest?	Jak będzie?
Usługa	3,97	3,76	3,42
Jakość usługi	3,84	3,26	2,71
Sposób sprzedaży	4,47	4,03	3,48
Promocja	5,45	4,14	3,62
Obsługa klientów	3,17	2,89	2,89
Warunki cenowe	3,94	3,56	3,25
Pozyskiwanie nowych klientów	3,53	3,21	3,0
Utrzymanie dotychczasowych klientów	3,79	2,89	2,57

\* Respondenci mogli dokonać oceny w skali od 1 do 8, gdzie 1 oznaczało element najważniejszy w danym czasie.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

przeznaczone dla małych i średnich firm, lecz dostawcy systemów z „górných pólék” są przeciwni nazywaniu ich systemami klasy CRM. Ponadto koszt zakupu takiego projektu może wahać się od 100 tys. zł do ponad 0,5 mln zł, a wg szacunków Process4e, ([www.process4e.com](http://www.process4e.com)) średni koszt wdrożenia systemu CRM wynosi 175 tys. zł.

Aby osiągnąć korzyści z zastosowania CRM, pracownicy spełniający różne funkcje w banku powinni być świadomi użyteczności i zasadności inwestowania w ten system. Szczegółowych informacji na ten temat dostarczają wyniki badań prowadzonych przez autorkę<sup>3</sup>. Ze względu na niski stopień zwrotności ankiet (13%) otrzymane wyniki nie są dobrą podstawą do sformułowania ogólnych wniosków o postawach banków spółdzielczych wobec CRM w Polsce. Nie należy ich zatem traktować jako diagnozy sytuacji na analizowanym rynku. Ponieważ jest to pierwsza próba zbadania tego zagadnienia, można dzięki nim wskazać główne tendencje w tym zakresie i jednocześnie potraktować jako inspirację do dalszych, bardziej szczegółowych badań.

Ponad 90% respondentów działa na rynku od przeszło 10 lat. Połowa ankietowanych to banki małe, zatrudniające do 50 pracowników, natomiast 40% stanowiły instytucje średnie, tj. zatrudniające od 50 do 250 osób. Największa grupa ankietowanych (44%) określa swoją kondycję finansową jako dobrą, niemal co czwarty bank jako bardzo dobrą, a co trzeci jako średnią. Warto zauważyć, że żadna instytucja finansowa nie oceniła jej jako złej lub bardzo

złej. Jednocześnie 80% banków spółdzielczych deklaruje, że w ciągu najbliższego roku zwiększą inwestycje w informatykę.

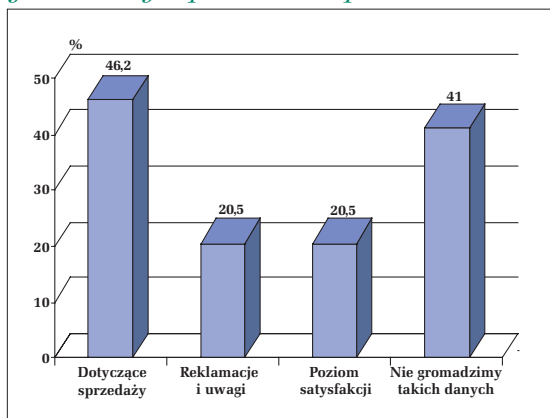
Przeprowadzone badania ukazują między innymi czynniki, na które banki spółdzielcze powinny zwrócić uwagę w działalności marketingowej, aby ugruntować swoją pozycję rynkową. Respondenci mogli ocenić ich rolę w przeszłości, obecnie i w przyszłości. Rozkład odpowiedzi prezentowany w tabeli 1 pozwala zauważyć, że w przeszłości wszystkim przypisywano mniejsze znaczenie. Obecnie ich rola jest większa i banki przewidują, że jeszcze wzrośnie. W przyszłości utrzymanie pozycji rynkowej będzie wymagało zwrócenia nieco mniejszej uwagi na warunki cenowe i zachowania wysokiego poziomu obsługi klientów oraz jednocześnie większej koncentracji na pozostałych wymienionych czynnikach.

Przedstawiony powyżej rozkład odpowiedzi potwierdza, że banki spółdzielcze są świadome konieczności zmiany charakteru prowadzonych działań marketingowych i dostrzegają rosnącą wagę utrzymania dotychczasowych klientów. W przeszłości za najważniejsze aspekty działań marketingowych uznawano jakość obsługi i pozyskiwanie nowych klientów. Obecnie natomiast oprócz obsługi klientów najistotniejsze staje się utrzymanie dotychczasowych nabywców usług. Tendencja ta będzie się jeszcze nasilać, ponieważ właśnie utrzymanie klientów zostało uznane za priorytet prowadzonych działań marketingowych (Obłój, Zdziarski 2004, s. 18). Zgodnie z deklaracjami banków należy zatem spodziewać się dalszego wzrostu znaczenia działań nakierowanych na budowanie trwałych relacji z dotychczasowymi klientami, jak również jakości usług, przy nieco mniejszej roli pozyskiwania nowych klientów.

Niezbędnym warunkiem tworzenia trwałych i rentownych relacji z klientami jest posiadanie użytecznych informacji na ich temat. Przez pojęcie użyteczności informacji należy rozumieć jej jakość (tj. kompletność, dokładność) i stały dostęp fizyczne istnienie informacji w systemie i umożliwienie dostępu

<sup>3</sup> Badanie przeprowadzono w trzecim kwartale 2004 r. na podstawie kwestionariusza ankiety rozesłanej do respondentów pocztą. Ankiety kierowane były do prezesów banków spółdzielczych. Składały się z 15 pytań w części właściwej oraz metryczki, zawierającej 5 pytań dotyczących okresu działania banku, stopnia konkurencyjności branży, wielkości zatrudnienia, kondycji finansowej oraz szacowanej wielkości inwestycji w informatykę w najbliższych latach. W badaniu zastosowano jedną z metod doboru losowego – dobór systematyczny. Badaniami empirycznymi objęto niemal co drugi z listy banków spółdzielczych. Po wstępnej weryfikacji otrzymanych ankiet do analizy wzięto pod uwagę 39 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy. Ze względu na niską zwrotność w analizie otrzymanych wyników nie uwzględniono wielkości podanych w metryczce.

Wykres 1. Rodzaj danych o klientach gromadzonych przez banki spółdzielcze



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

do niej osobom, które jej potrzebują) oraz formę i stopień szczegółowości prezentowanych informacji (Frąckiewicz et al. 2004, s. 31). Niestety aż 41% banków spółdzielczych uczestniczących w badaniu nie gromadzi danych o obsługiwanych i potencjalnych klientach. Niemal połowa respondentów analizuje dane dotyczące sprzedaży usług, natomiast co piąta ankietowana instytucja finansowa zbiera dane na temat poziomu satysfakcji i informacje ze składanych reklamacji (wykres 1).

Respondenci, którzy gromadzą dane o klientach, w zdecydowanej większości (83%) korzystają z programów informatycznych w celu przeprowadzenia analiz niezbędnych do podjęcia decyzji. Wykorzystują do tego albo standardowe oprogramowanie, np. Excel, albo własne programy. Sporadycznie natomiast sięgają po specjalistyczne oprogramowanie, takie jak SPSS czy Statistica.

Niewątpliwie gromadzenie informacji o klientach, jak również ich odpowiednie przetwarzanie są bardzo ważnymi elementami procesu budowania trwałych relacji z klientami. Równie ważne jednak

jest stworzenie w bankach kompleksowego, obejmującego całą firmę systemu, służącego do realizacji tego celu – tzw. CRM. Banki spółdzielcze biorące udział w badaniu w większości przypadków (61%) słyszały o tym systemie. Należy jednak podkreślić, że znajomość terminu jest dużo mniejsza niż w bankach komercyjnych, gdzie odsetek ten wynosi 91%<sup>4</sup>.

Pojęcie CRM najczęściej kojarzy się z relacjami między firmą a klientem. Respondenci wskazywali również, że CRM to:

- zarządzanie kontaktami z klientem,
- zarządzanie danymi o kliencie w celu poprawy jakości obsługi,
- kontrolowanie kontaktów z klientami i zadań wykonywanych przez pracowników w ramach obsługi klienta,
- tworzenie zaufania klienta do banku,
- tworzenie baz danych o klientach,
- budowanie trwałych relacji z klientami, zdobywanie wiedzy o ich potrzebach i dostosowywanie produktów do potrzeb klientów.

Nieco rzadziej CRM utożsamiano z lojalnością klientów, specjalistą ds. rozwoju, pełnym systemem marketingu, sprzedaży i serwisu.

Efektywne wykorzystanie systemu CRM zależy m.in. od tego, jak stosujące go firmy rozumieją to pojęcie. Dlatego ankietowanym bankom przedstawiono trzy definicje CRM, z których jedna reprezentowała podejście marketingowe, druga informatyczne, a trzecia ogólnobiznesowe, z prośbą o wskazanie tej, która najlepiej oddaje istotę CRM (tabela 2).

Niestety, na podstawie przedstawionego w tabeli 2 rozkładu procentowego odpowiedzi można zauważyć, że najwięcej wskazań otrzymała definicja informatyczna. Jest to bardzo często pojawiający się w literaturze sposób definiowania omawianego systemu. Wydaje się jednak, że utożsamianie go tylko

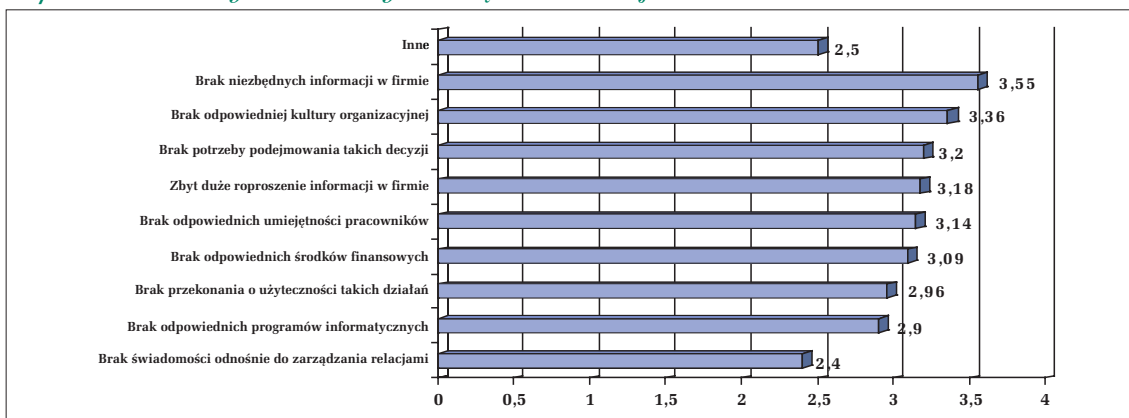
<sup>4</sup> Szerzej na temat wykorzystania CRM-u przez banki komercyjne zob.: Frąckiewicz, Rudawska (2004; 2005).

Tabela 2. Istota CRM według banków spółdzielczych

Rodzaje definicji	CRM to:	Procent wskazań
Ogólnobiznesowa	Filozofia i strategia pozwalające firmom tworzyć długotrwałe, korzystne dla obu stron relacje, powodujące zwiększenie lojalności klientów i wzrost zysków	35
Marketingowa	Zdolność firmy do zdobywania klientów, poznawania ich, odnawiania kontaktów z nimi, upewnienia się, że firma dostarcza im dokładnie to, czego oczekują, oraz to, do czego się zobowiązała, i zdolność do osiągnięcia zysków dzięki tym działaniom	22
Informatyczna	Zintegrowany i kompletny system, którego zadaniami są standaryzacja i wsparcie całego procesu: od marketingu poprzez sprzedaż, do obsługi i serwisu po sprzedaż	43

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Wykres 2. Bariery w skutecznym zarządzaniu relacjami\*



\* Respondenci mogli wybrać 5 najważniejszych barier i uporządkować je od 1 do 5, gdzie 1 oznacza największą barierę.  
 Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

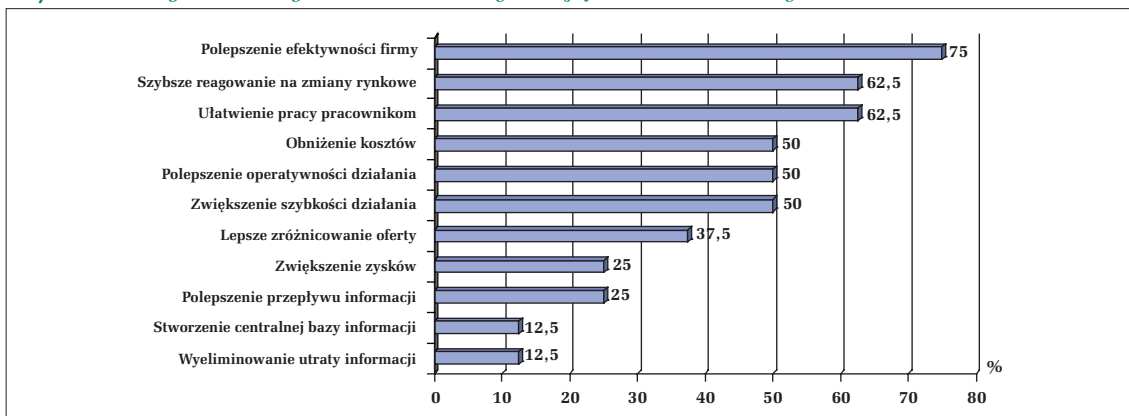
z technologią informatyczną nie jest właściwym podejściem. Samo wykorzystanie odpowiednich systemów informatycznych wspomagających zarządzanie relacjami nic bowiem nie da, jeśli nie będzie temu towarzyszyła zmiana sposobu działania i myślenia wszystkich pracowników firmy. Powinna ona doprowadzić do stworzenia swego rodzaju filozofii działania firmy, w której istnieje głęboka świadomość konieczności budowania długookresowych związków z klientami. Rozwiązania informatyczne są zatem narzędziem ułatwiającym budowanie relacji z klientami. W ten sposób CRM rozumie 35% ankietowanych banków spółdzielczych (instytucje reprezentujące podejście ogólnobiznesowe). Co piąty natomiast utożsamia go z podejściem marketingowym, traktującym CRM jako zdolność firmy do zdobywania klientów, poznawania ich, odnawiania kontaktów i osiągania dzięki temu zysków.

Wydaje się, że skuteczne zarządzanie relacjami z klientem wymaga, aby banki z jednej strony dysponowały odpowiednią infrastrukturą informatyczną,

a z drugiej strony były świadome konieczności podejmowania tego typu działań. Banki spółdzielcze uczestniczące w badaniu wprawdzie deklarują, że największy nacisk w działalności marketingowej kładą i będą kładły na utrzymanie dotychczasowych klientów. Mogłoby to oznaczać, że ta świadomość istnieje. W odpowiedziach respondentów występuje jednak pewna sprzeczność, można też przypuszczać, że ta świadomość nie jest powszechna wśród pracowników i kadry zarządzającej poszczególnych banków. Właśnie ten element został bowiem uznany za największą barierę w skutecznym zarządzaniu relacjami (wykres 2). Konsekwencją tego jest zapewne brak przekonania o użyteczności takich działań – przeszkoda również bardzo często wskazywana przez banki spółdzielcze.

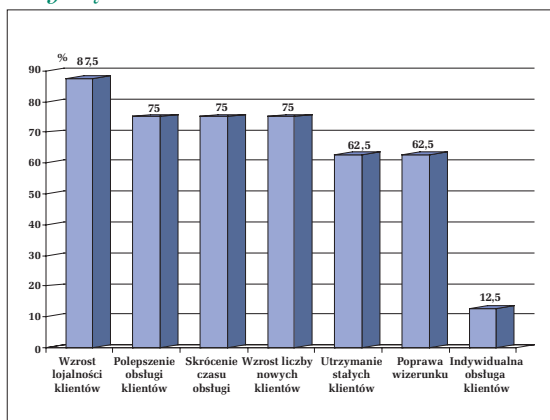
Przedstawiony na wykresie 2 rozkład odpowiedzi wskazuje, że w zarządzaniu relacjami z klientami dużym utrudnieniem jest brak odpowiednich programów informatycznych oraz, co może być tego przyczyną, brak środków finansowych. Bardzo często re-

Wykres 3. Ogólne korzyści dla banku wynikające z wdrożenia systemu CRM



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Wykres 4. Oczekiwane przez banki korzyści dotyczące klientów



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

spondenci wskazywali również inne bariery, które nie zostały wymienione w ankiecie. Zaliczyli do nich:

- niechęć pracowników do wprowadzania zmian,
- brak czasu,
- skupianie uwagi na realizacji bieżących zleceń.

Wskazane przez respondentów przeszkody w zarządzaniu relacjami z klientami zapewne wpływają na to, że systemy CRM nie są powszechnie obecne w polskiej bankowości spółdzielczej. Zaledwie co piąta ankietowana firma zadeklarowała, że ma ten system lub wybrane jego elementy w postaci m.in. *call center*, obsługi klientów przez Internet czy programów wspierających sprzedaż usług.

Banki, które wprowadziły CRM, oczekują wielu korzyści zarówno dla siebie, jak i dla klientów. Jeśli chodzi o ogólne korzyści dla firmy, to respondenci najczęściej wskazywali na poprawę efektywności banku (średnio 3/4 odpowiedzi). Na drugim miejscu *ex equo* uplasowały się ułatwienie pracy pracownikom oraz możliwość szybszego reagowania na zmiany rynkowe – po 63% wskazań. Połowa respondentów liczy natomiast na zwiększenie szybkości działa-

nia, polepszenie skuteczności działań oraz obniżenie kosztów (wykres 3).

Prezentowane na wykresie 4 odpowiedzi pokazują jednak, że banki spółdzielcze oczekują znacznie większych korzyści w zakresie obsługi klienta. Większość podmiotów wskazywała bowiem wymienione korzyści. Blisko 90% ankietowanych za największą korzyść uznało wzrost lojalności klientów. Aż 3/4 z nich podkreśliło możliwość polepszenia obsługi klientów, skrócenia czasu ich obsługi oraz wzrostu liczby nowych klientów. Z kolei ponad 60% wprowadziło system w nadziei na utrzymanie większej liczby klientów i poprawę wizerunku firmy w oczach klientów.

Dalsza analiza otrzymanych wyników pokazuje, że w bankach mających system CRM jako pierwszy został wykorzystany moduł związany ze sprzedażą usług. Stosunkowo szybko wprowadzono również moduły: marketing, informowanie kierownictwa oraz zarządzanie sprzedażą (tabela 3). Najpóźniej zastosowano moduł związany z telemarketingiem i telesprzedażą. Jeżeli natomiast chodzi o elementy systemu najczęściej wykorzystywane w bankach spółdzielczych, to największa część respondentów korzysta z modułu handel elektroniczny i informowanie kierownictwa – po 37,5% wskazań. Co czwarty bank korzysta z modułów związanych ze sprzedażą i zarządzaniem sprzedażą, obsługą i wsparciem klienta, marketingiem, pracą w terenie oraz synchronizacją danych.

Banki mające CRM bardzo wysoko oceniają jego przydatność. Blisko 80% wskazało, że CRM jest przydatny lub bardzo przydatny w prowadzonej przez nich działalności marketingowej. Żadna firma nie określiła go jako nieprzydatny, podczas gdy dla co piątej w momencie przeprowadzania badań prawdopodobnie było jeszcze za wcześnie na ocenę stosowanego systemu.

Mimo że systemy CRM są jeszcze rzadko spotykane w bankach spółdzielczych, prezentowane odpowiedzi wskazują, że w najbliższej przyszłości należy spodziewać się ich rozwoju. Tylko 5% firm jest bo-

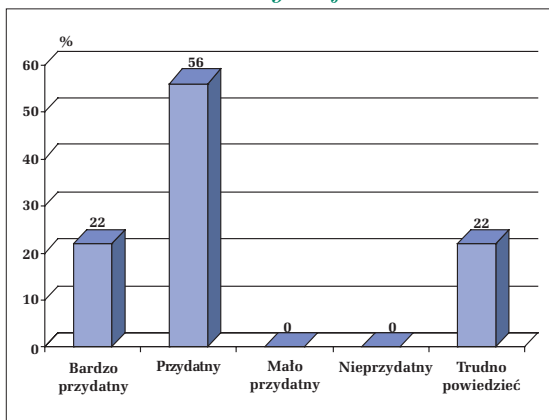
Tabela 3. Moduły zastosowane przez banki spółdzielcze

Lp.	Moduł	Odsetek banków mających CRM	Średnia kolejność wprowadzenia
1.	Informowanie kierownictwa	37,5	2
2.	Handel elektroniczny	37,5	3
3.	Sprzedaż	25,0	1
4.	Zarządzanie sprzedażą	25,0	2,5
5.	Obsługa i wsparcie klienta	25,0	3,5
6.	Marketing	25,0	2
7.	Synchronizacja danych	25,0	3
8.	Praca w terenie	25,0	4
9.	Telemarketing i telesprzedaż	12,5	5
10.	Zarządzanie czasem	0,0	-

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.



Wykres 5. Ocena przydatności CRM w działalności marketingowej banków



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

wiem w trakcie wprowadzenia systemu CRM, natomiast ponad 60% firm planuje jego wdrożenie (wykres 6). Wśród tych banków blisko 40% zamierza to zrobić w ciągu najbliższych trzech lat, a co dziesiąty w ciągu najbliższego roku. Średnio połowa ankietowanych firm nie ma jeszcze sprecyzowanych planów co do terminu wdrożenia systemu CRM. Banki decydują się na tę inwestycję, mając nadzieję m.in. na:

- poprawę wiarygodności firmy,
- pozyskanie nowych klientów,
- poprawę konkurencyjności banku,
- zwiększenie sprzedaży usług,
- utrzymanie klientów,
- poprawę wyników finansowych banku,
- skuteczniejsze zarządzanie relacjami z klientami,
- stworzenie systemu informatycznego umożliwiającego integrację informacji o kliencie oraz przeprowadzanie potrzebnych analiz i symulacji.

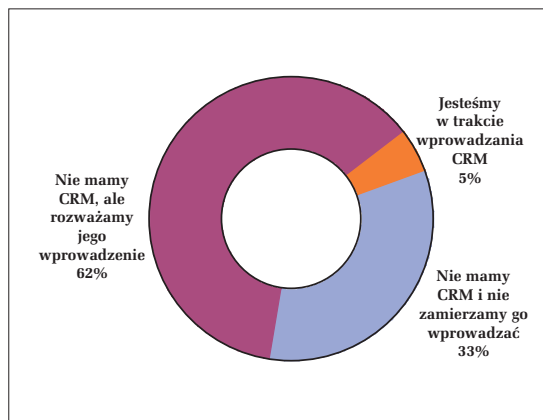
Banki wskazywały też, że wprowadzenie CRM to bardzo ciekawe wyzwanie dla nich i w przyszłości będzie się rozwijać, a podejmowanie takich działań wymusza rosnąca konkurencja.

Osiągnięciu spodziewanych korzyści mają służyć konkretne moduły, które najpierw zostaną zastosowane przez banki. Wśród nich najczęściej wymieniano moduły związane z zarządzaniem sprzedażą usług oraz obsługą klienta. Ponadto wskazywano na moduły służące do usprawnienia kontaktów z klientami i ich obsługi, takie jak: telemarketing i telesprzedaż czy bankowość elektroniczna, jak również do usprawnienia działań marketingowych.

Jak pokazuje rozkład odpowiedzi prezentowany na wykresie 6, co trzeci ankietowany bank spółdzielczy nie ma CRM i nie zamierza go wprowadzić w najbliższym czasie. Powodem tego najczęściej są wysokie koszty. Ankietowani sporadycznie wskazywali również następujące przyczyny:

- dobre relacje z klientami,

Wykres 6. Stosunek banków spółdzielczych do ewentualnego wprowadzenia systemu CRM



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

- nieświadomość konieczności zarządzania relacjami,
- brak konieczności (potrzeby) przeprowadzania zmian ze względu na wieloletnie doświadczenie.

### Kierunki działań banków spółdzielczych w obszarze zastosowania systemu CRM

Na podstawie deklaracji banków spółdzielczych można wnioskować, że wprowadzają one pewne zmiany w swych działaniach marketingowych w celu utrzymania dotychczasowych klientów. Jednak przeprowadzone badania potwierdzają, że niewielka część banków dąży do stworzenia trwałych relacji ze swoimi klientami. Z jednej strony wynika to stąd, że instytucje te nie są świadome konieczności prowadzenia takich działań i, co za tym idzie, nie mają kultury organizacyjnej nakierowanej na tego typu aktywność. Z drugiej natomiast strony banki szczególnie często akcentują brak odpowiednich środków finansowych, co niejako tłumaczy znikome wykorzystanie narzędzi informatycznych służących do realizacji tego zadania. Sytuacja ta zmusza do zastanowienia się nad kierunkami dalszego rozwoju zarządzania relacjami z klientami przez banki spółdzielcze.

Wydaje się, że strona finansowa całego projektu, mimo że ważna, nie musi być największą barierą w wprowadzaniu systemu CRM. Można ją bowiem pokonać dzięki zastosowaniu podejścia etapowego, polegającego na wdrażaniu kolejnych modułów w miarę potrzeb i możliwości. Ewentualne błędy popełniane w czasie wprowadzania danego modułu będą mogły być na bieżąco korygowane, a bank będzie mógł doskonalić wykonywane czynności. Dużo trudniejsza do pokonania jest zapewne bariera organizacyjna. Wprowadzenie systemu CRM wymaga zmiany sposobu i filozofii funkcjonowania banku spółdzielczego.

go. Niejednokrotnie oznacza to konieczność zmiany istniejących procedur, sposobu myślenia pracowników (zarówno mających bezpośredni kontakt z klientami, jak i z wyższych szczebli) oraz struktury organizacyjnej firmy. Bez zrozumienia tego wprowadzenie CRM nie zakończy się sukcesem.

Wdrożenie systemu CRM to szczególne wyzwanie dla zarządzających bankami spółdzielczymi. Ewentualne błędy, pojawiające się w związku z zastosowaniem innych niż CRM narzędzi usprawniających zarządzanie bankiem są z początku niewidoczne dla klientów. Niepowodzenie wprowadzania systemu CRM może mieć natomiast natychmiastowy negatywny wpływ na jakość obsługi klientów. Coraz bardziej wymagający i świadomi klienci niełatwo zapominają zaś o ewentualnych potknięciach. Dlatego banki spółdzielcze, dążąc do tego, aby system CRM stał się narzędziem budowania zyskowych i trwałych relacji z klientami, muszą dokładnie przemyśleć i zaplanować ewentualny proces jego wdrożenia<sup>5</sup>.

Decydując się na realizację tego zadania, zarządzający bankami powinni pamiętać, że zachowanie pewnej kolejności działań przed wdrożeniem CRM może zwiększyć szanse powodzenia całego projektu. Działania te powinny obejmować (Chlebicki 2003, s. 62):

- 1) analizę obecnej sytuacji firmy (organizacja, procesy, systemy motywacyjne, kultura organizacyjna itp.),
- 2) przygotowanie koncepcji wprowadzenia systemu CRM w banku spółdzielczym, w tym określenie najważniejszych kroków oraz wskaźników mierzących postęp prac (analiza opłacalności planowanych zmian),
- 3) przekonanie do idei CRM kadry zarządzającej w celu uzyskania środków na realizację zaplanowanych działań (szczególnie istotne jest, aby pokazać, że zmiana koncepcji działania banku zaowocuje wzrostem dochodów lub zysków banku),
- 4) zmianę kultury sprzedaży w banku – zgodnie z nową ideą pracownicy obsługujący klientów muszą mieć świadomość swojego wpływu na decyzje klientów o zakupie oraz na ich zadowolenie z usług,
- 5) poinformowanie wszystkich pracowników banku o zmianach – uświadomienie celów zmian oraz zwiększenie identyfikacji z nowymi zasadami i sposobem funkcjonowania na rynku,
- 6) identyfikację informacji potrzebnych do realizacji projektu i zasilających w przyszłości system CRM – tworząc bazę informacji koniecznych do przewidywania zachowań klientów, jak również bieżące gromadzenie i weryfikacja tych informacji do analiz.

Realizacja powyższych działań spowoduje, że bank spółdzielczy stanie się rzeczywiście gotowy do wprowadzenia systemu CRM, co usprawni współpracę z firmą wdrażającą i przebieg tego procesu.

## Zakończenie

Wprowadzenie CRM jest procesem zmieniającym różne aspekty działalności banków: technologię, organizację, procedury oraz ich strategię. Celem tego procesu jest osiągnięcie jak największych korzyści ze zwiększenia zadowolenia klientów (Mazurek 2001, s. 82). Badania prowadzone przez Insight Technology Group<sup>6</sup> dowodzą, że tylko w dziedzinie sprzedaży CRM przynosi m.in. obniżenie kosztów sprzedaży o 35%, skrócenie cyklu sprzedaży o 25%, zwiększenie marży na transakcjach o 2 – 3% i znaczne podwyższenie wskaźnika lojalności klientów. Nie należy więc dyskutować, czy wprowadzić tę filozofię działania firmy w życie, lecz kiedy i jak to zrobić.

Omawiając rynek, na którym działają banki spółdzielcze, bardzo często podkreśla się, że wysoki koszt inwestycji informatycznych jest poważnym obciążeniem dla banków. Często uniemożliwia samodzielne duże inwestycje w nowe technologie lub powoduje znaczne opóźnienia w tym zakresie. Stojąc przed wyzwaniami, jakie niesie szybko zmieniający się rynek, banki spółdzielcze już od dłuższego czasu muszą inwestować w technologie informatyczne. Wydaje się, że na problem ten można spojrzeć z dwóch punktów widzenia. Z jednej strony wprowadzenie nowych rozwiązań jest poważnym wydatkiem dla banków, co może być trudne do udźwignięcia. Z drugiej jednak strony w okresie, kiedy wiele banków stoi przed koniecznością obniżania kosztów w celu przetrwania na rynku, taka inwestycja – paradoksalnie – może okazać się niezwykle pożyteczna.

Problem braku środków finansowych na inwestycje w system CRM można rozwiązać, m.in. korzystając z dotacji unijnych. Banki spółdzielcze, będące w większości średnimi przedsiębiorstwami, mogą ubiegać się o dotacje oferowane w ramach programów kierowanych do małych i średnich przedsiębiorstw. Przykładem programu związanego z refinansowaniem nakładów inwestycyjnych w bankach spółdzielczych jest Sektorowy Program Operacyjny – Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw (SPO-WKP). Priorytetem w tym programie jest bezpośrednie wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw w celu zwiększenia ich konkurencyjności poprzez inwestycje, które unowocześnią ich ofertę produktową i technologiczną (Jankowska, Woźniewska 2004, s. 89–90)<sup>7</sup>. W ramach tego projektu bank spółdzielczy może m.in. kupić sprzęt informatyczny czy wprowadzić scentralizowany system informatyczny.

Duże znaczenie ma również łączenie banków, przeprowadzone niekoniecznie na poziomie kapitałowym. Może ona polegać na zawarciu umowy o współ-

<sup>5</sup> Szerzej na temat procesu wprowadzenia systemu CRM przez banki zob.: Frąckiewicz, Rudawska (2005).

<sup>6</sup> <http://www.act-crm.bestseller.pl>

<sup>7</sup> Szerzej na temat samego programu zob.: <http://www.marr.com.pl/kontrakty.html>

nej realizacji projektów informatycznych (Maciejewski 2004b). Banki spółdzielcze mogą podejmować wspólne inwestycje w systemy informatyczne w ramach istniejących zrzeszeń. Mogą to robić samodzielnie lub na zasadach outsourcingu, tj. skorzystać z usług zewnętrznej firmy, dostarczającej zarówno pracowników, jak i sprzęt komputerowy oraz oprogramowanie, zarządzającej wszystkimi usługami informatycznymi. To drugie rozwiązanie może okazać się bardziej efektywne. Z jednej strony umożliwi bowiem dostęp do najnowocześniejszych technologii.

Z drugiej natomiast strony, jeżeli sprzedawca zastosuje odpowiednią technologię, może znacznie obniżyć koszty takich inwestycji, jednocześnie zachowując niezależność kształtowania wizerunku pojedynczego banku<sup>8</sup>. W rezultacie zwiększają się możliwości skutecznej i bezpośredniej konkurencji z innymi instytucjami finansowymi.

<sup>8</sup> Koncepcja świadczenia usług informatycznych na zasadzie outsourcingu budzi liczne obawy banków, głównie jeśli chodzi o bezpieczeństwo danych. Sposoby przełamania tej bariery omawia Zieliński (2004).

## Bibliografia

- Chlebicki W. (2003), *W drodze do CRM*, „Bank”, nr 10, s. 61–67.
- Dec Ł. (2001), *Systemy CRM, czyli śrubka jest maszyną*, „Internet Standard”, września, www.internetstandard.pl
- Frąckiewicz E., Karwowski M., Karwowski J., Rudawska E. (2004), *Zarządzanie marketingowe*, PWE, Warszawa.
- Frąckiewicz E., Rudawska E. (2004), *Metodyka doboru systemu CRM w przedsiębiorstwach usługowych*, raport z projektu badawczego finansowanego przez KBN, nr 2 HO2D 027 23, Szczecin.
- Frąckiewicz E., Rudawska E. (2005), *CRM jako narzędzie zarządzania relacjami z klientem na rynku usług*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Garbarski L. (1998), *Zachowania nabywców*, PWE, Warszawa.
- Gospodarowicz A. (red.) (2005), *Zastosowania rozwiązań informatycznych w bankach spółdzielczych*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, nr 1068, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Harasim J. (2005), *Dylematy strategiczne informatyzacji banków spółdzielczych*, w: A. Gospodarowicz (red.), *Zastosowania rozwiązań informatycznych w bankach spółdzielczych*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, nr 1068, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Janc A., Kotliński G. (2004), *Bank i jego nowoczesna oferta – percepcja ze strony MSP w świetle badań*, w: A. Gospodarowicz (red.), *Zastosowania rozwiązań informatycznych w instytucjach finansowych*, „Prace naukowe AE we Wrocławiu”, nr 1068, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Jankowska R., Woźniewska G. (2004), *Wykorzystanie technologii informatycznej w polskich bankach spółdzielczych w kontekście rozwiązań Unii Europejskiej*, w: A. Gospodarowicz (red.), *Zastosowania rozwiązań informatycznych w instytucjach finansowych*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, nr 1068 Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Kotliński G. (2005), *Systemowe i operacyjne uwarunkowania rozwoju zastosowań technologii teleinformatycznych w działalności banków spółdzielczych*, w: A. Gospodarowicz (red.), *Zastosowania rozwiązań informatycznych w bankach spółdzielczych*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, nr 1068, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Kulawik J. (2002), *Wyzwania przed polską bankowością spółdzielczą*, „Bank i Kredyt”, nr 10, s. 17–26.
- Maciejewski K. (2004a), *Pościg za komercyjnymi*, „Gazeta Bankowa”, nr 45, s. 28.
- Maciejewski K. (2004b), *Ominąć barierę kosztów*, „Gazeta Bankowa”, nr 5, s. 15.
- Mazurek D. (2001), *Klientocentryzm stosowany*, „Businessman Magazine”, nr 4, s. 81–82.
- Młeczko U. (2001), *Fuzje banków spółdzielczych a nowe rozwiązania informatyczne*, „Bank”, nr 9, s. 67.
- Obłój K., Zdziarski M. (2004), *Wyzwania stojące przed prezesami firm w 2005 roku*, „Harvard Business Review Polska”, listopad, s. 18.
- Pietraszkiewicz K. (2001), *Koegzystencja z elementami współpracy i konkurencji*, „Bank”, nr 5, s. 62.
- Ryznar Z. (2002), *Inteligentne systemy analityczne*, „Bank”, nr 4, s. 40–41.
- Stanusch M. (2003), *Klient nie tylko na dziś*, <http://www.crm-abc.pl>
- Wrzosek A., Domarecki P. (2002), *Lojalność klientów*, „Profit”, nr 10, s. 26–28.
- Zieliński T. (2005), *Uwarunkowania informatyzacji bankowości spółdzielczej na tle bankowej i parabankowej konkurencji*, w: A. Gospodarowicz (red.), *Zastosowania rozwiązań informatycznych w bankach spółdzielczych*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, nr 1068, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.