

Edyta Rudawska

Uniwersytet Szczeciński

CRM – ZINTEGROWANY SYSTEM WSPOMAGAJĄCY KSZTAŁTOWANIE RELACJI Z KLIENTAMI PRZEZ BANKI SPÓŁDZIELCZE

1. Wstęp

Lokalny charakter działalności prowadzonej przez banki spółdzielcze (BS), dobra sytuacja ekonomiczna, bliskie i często mało sformalizowane kontakty z klientami powodują, że banki spółdzielcze zaczynają stanowić coraz większą wartość dla polskiego społeczeństwa. Utrzymanie takiej pozycji, a także dalsze jej wzmocnienie na rynku, który należy do wysoce konkurencyjnego, wymaga od BS-ów szczególnej koncentracji na systematycznym spełnianiu rosnących wymagań klientów i pozyskaniu ich lojalności. Działania te mogą być znacznie ułatwione dzięki wykorzystaniu nowoczesnych rozwiązań technologicznych wspomagających budowanie długookresowych relacji. Jednym z takich rozwiązań jest system zarządzania relacjami z klientem – CRM.

Celem artykułu jest wskazanie na rolę CRM-u – jako zintegrowanego systemu – w procesie budowania przez banki spółdzielcze trwałych relacji z ich klientami.

2. Banki spółdzielcze jako element systemu bankowego w Polsce

Zmiany zachodzące w polskim sektorze finansowym od początku lat dziewięćdziesiątych wywarły ogromny wpływ na kształt bankowości spółdzielczej. Niewątpliwie stanowi ona obecnie coraz bardziej istotny element krajowego rynku usług bankowych. Ważnym zjawiskiem na analizowanym rynku, wpływającym na ugruntowanie jego pozycji, było zmniejszenie się liczby BS-ów, będące następstwem licznych przypadków ich upadłości na początku lat dziewięćdziesiątych oraz zintensyfikowania procesów konsolidacyjnych. Szczególnie powszechny charakter miały te działania w latach 1994-2000, na który to okres przypada blisko

95% fuzji i przejęć [Zychowicz 2001, s. 46]. W wyniku procesu konsolidacji powstały trzy ośrodki zrzeszające banki lokalne oraz ok. 600 banków spółdzielczych, dysponujących rozległą (największą w kraju) siecią placówek terenowych. Według prognozy Towarzystwa Edukacji Bankowej w najbliższej przyszłości dojdzie do upadłości najsłabszych banków spółdzielczych, w konsekwencji czego ich ostateczna liczba zostanie ograniczona do 300-400 placówek, co będzie koherentne z podziałem administracyjnym kraju na powiaty [*Rentowność...* 2004, s. 71]. W efekcie tego ukształtuje się ostateczna proporcja jeden BS – jeden powiat. Dalsza konsolidacja w tym sektorze, dzięki której możliwe będzie wzmocnienie pozycji finansowej tych instytucji, uznana jest przez TEB za nieuchronną. Dzieje się tak ze względu na konieczność wprowadzania nowych produktów i usług oraz kosztownych technologii informatycznych, bez których nie jest możliwa sprawna obsługa klienta.

W wyniku trwającego od kilku lat procesu konsolidacji banków tego sektora nastąpiła już znacząca poprawa ich kondycji ekonomicznej. Banki spółdzielcze systematycznie zwiększają swoje fundusze własne. O ile 10 lat temu przeciętne kapitały własne wynosiły 20 tys. euro, o tyle dzisiaj kwota ta wzrosła do 890 tys. euro. Ponadto dane GINB¹ (na podstawie sprawozdań banków zrzeszonych), pokazują, że w 2003 r. banki poprawiły swoją pozycję w sektorze, zwiększając udział w jego aktywach o 5,3%. Na początku 2004 r. wartość aktywów banków spółdzielczych przekroczyła 26 mld złotych, co oznacza uzyskanie wzrostu prawie o 10% w ciągu roku, czyli w tempie dwukrotnie większym od wykazanego przez banki komercyjne [*Sygnaty...* 2004, s. 70]. Dane statystyczne wskazują, że liczba klientów, których obsługują banki spółdzielcze, przekracza 10 mln, a sama bankowość spółdzielcza posiada obecnie 7% udział w rynku. Porównując ten udział z poziomem osiągniętym w 2002 r. – tj. 4%, oraz z tym osiągniętym w krajach Unii Europejskiej – 20%, należy przypuszczać, że w sprzyjających warunkach może on w Polsce podlegać dalszej systematycznej poprawie [Orłowski 2004, s. 73].

Wspomniany proces konsolidacji banków spółdzielczych zaowocował wzmocnieniem nie tylko materialnych elementów ich wartości (poprawą sytuacji ekonomicznej), lecz również tych nienamacalnych, w dużym stopniu wpływających na ich pozycję rynkową. Należy do nich zaliczyć m.in. poprawę wizerunku banków poprzez odzyskiwanie utraconego na początku lat dziewięćdziesiątych zaufania klientów korzystających z usług tego sektora. Jak wiadomo, zadaniem banku spółdzielczego jest efektywne zaspokajanie potrzeb klientów indywidualnych i instytucjonalnych na usługi finansowe w środowisku lokalnym. Niezależnie od wypracowania zysków, banki te ze względu na swoją specyfikę muszą brać pod uwagę w działalności operacyjnej, oprócz przesłanek komercyjnych, również finansowe aspiracje lokalnych środowisk, zwłaszcza potrzeby rolnictwa [Hartman 2000, s. 48]. Badania Związku Banków Polskich dowodzą, że w przypadku 2 tys. placówek banków spółdzielczych są one jedynymi insty-

¹ Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego.

tucjami finansowymi w danej miejscowości i okolicy [*Koegzystencja...* 2001, s. 62]. Pracownicy tych banków jak nikt inny rozumieją problemy i sytuację mieszkańców, przez co stanowią trwały i znaczący element społeczności lokalnej. Tym, co je zatem wyróżnia spośród innych banków, jest m.in. funkcja samopomocowa oraz bardzo silne związki z lokalnymi społecznościami i grupami członkowskimi. Potwierdzeniem tezy o wzroście zaufania i pozycji banków spółdzielczych są badania Fundacji Edukacji i Badań Bankowych, które wskazują, że [Mleczko 2001, s. 67]:

- 36% gospodarstw domowych na wsi i 3% w mieście uznaje bank spółdzielczy za swój bank podstawowy. Banki te zajmują trzecie miejsce z punktu widzenia ich udziału w rynku tej grupy klientów, zaraz po PKO BP SA i PeKaO SA.
- 10% małych i 4% średnich przedsiębiorstw uznaje banki spółdzielcze za bank podstawowy. Udział banków w rynku małych firm plasuje się na czwartej pozycji oraz na dziewiątej w przypadku średnich przedsiębiorstw.
- 75% gmin wiejskich i 56% miejsko-wiejskich oraz 16% miejskich samorządów uznaje banki spółdzielcze za swój bank podstawowy, plasując je na pierwszym miejscu.
- Mają one bardzo znaczący udział w obsłudze rolnictwa.

Z kolei z badań Pentora wynika, że ok. 1/3 respondentów uważa lokalne BS-y za banki ważne z punktu widzenia gospodarczego. Natomiast aż 56% wskazało na banki spółdzielcze jako instytucje pewne, solidne i wiarygodne [Kulawik 2002, s. 20].

Kolejnym atutem, jakim mogą się pochwalić banki spółdzielcze, jest coraz lepsze przygotowanie do działalności w nowych warunkach rynkowych, będące wynikiem licznych szkoleń prowadzonych przy współpracy Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, którym zostali poddani w ostatnim okresie ich pracownicy, biorąc pod uwagę specyfikę działalności ich banków. Szkolenia te były poświęcone głównie zagadnieniom Unii Europejskiej, szczególnie procedur składania wniosków przez rolników starających się o dopłaty bezpośrednie. Jak podkreśla J. Orłowski, 40% pracowników bankowości spółdzielczej ma wyższe wykształcenie, prezesi zaś tych banków są weryfikowani przez nadzór bankowy [Orłowski 2004, s. 73]. Zatem mimo stałych opinii o niedostosowaniu się banków spółdzielczych do rzeczywistości, dokonał się znaczący postęp w tym zakresie.

Omówione zjawiska upoważniają do wskazania na następujące atuty banków spółdzielczych:

- dobra sytuacja ekonomiczna,
- lokalny charakter prowadzonej działalności,
- ugruntowana pozycja, szczególnie na rynku osób fizycznych o niskich i średnich dochodach, rolników, samorządów lokalnych czy nawet MŚP, których obroty utrzymują się na średnim poziomie,
- bliskie i często mało sformalizowane kontakty z klientami.

3. Wyzwania stojące przed bankami spółdzielczymi w Polsce w zakresie budowania trwałych relacji z klientami

Szacuje się, że w Polsce dwie trzecie ludności mieszka w małych ośrodkach, gdzie często jedyną instytucją finansową jest właśnie bank spółdzielczy. Podmioty te ze względu na omówione atuty cieszą się z jednej strony wysokim poziomem lojalności lokalnej społeczności, która dostrzega polepszającą się jakość obsługi i bardziej zróżnicowany zakres usług, z drugiej zaś troską i zainteresowaniem władz lokalnych, które postrzegają je jako naturalnego partnera w rozwoju regionu.

Niemniej jednak sektor spółdzielczy został w ostatnich latach wystawiony na bardzo silną konkurencję banków komercyjnych, które coraz częściej angażują się w obsługę klientów na zdominowanych dotychczas przez banki spółdzielcze obszarach wiejskich oraz pojawiających się na tych terenach spółdzielczych kas oszczędnościowo-pożyczkowych. Nie bez znaczenia jest również rozpowszechnianie się elektronicznych kanałów sprzedaży. Powoduje to, iż lojalność klientów nie jest cechą stałą. Aby móc funkcjonować w takich warunkach, a jednocześnie utrzymać – czy nawet rozwijać – swoje atuty, banki te powinny dokonać reorientacji w kierunku nowoczesnej sprzedaży usług finansowych i zorientować się na potrzeby klientów. K. Pietraszkiewicz wśród pięciu zadań, jakie banki spółdzielcze przede wszystkim powinny zrealizować, wymienił m.in. konieczność wykorzystania możliwości, jakie daje konsolidacja, czyli prowadzić w szerszym zakresie prace badawczo-rozwojowe i marketingowe [*Koegzystencja...* 2001, s. 62]. Wszystko po to, by systematycznie spełniać rosnące wymagania klientów tego rynku, a nie tylko ich skutecznie pozyskiwać, ale co ważniejsze utrzymywać, dzięki temu zaś wzmacniać ich lojalność. Banki spółdzielcze mogą to osiągnąć poprzez systematyczne satysfakcjonowanie klientów w zakresie aspektów najbardziej przez nich cenionych. Zaliczyć do nich należy [Ryznar 2001, s.70]:

- komfort obsługi i łatwość dostępu,
- szybkość obsługi,
- możliwość wglądu w aktualny stan rachunków,
- dostępność serwisu informacyjnego,
- szeroką ofertę produktową,
- zaufanie do polityki banku,
- kompetentny, życzliwy, uprzejmy i lojalny personel,
- bezbłądność i bezawaryjność bankowego systemu ewidencyjno-rozliczeniowego oraz sprawny tryb załatwiania ewentualnych reklamacji klientów,
- bezpieczeństwo rachunków bankowych,
- opłaty i korzyść finansową, wynikające z produktu bankowego.

Utrzymanie się na rynku będzie zatem wymagało od tych instytucji m.in. rozszerzenia prac w zakresie sprawnej bezpośredniej obsługi klienta oraz nowoczesnego,

spełniającego wymagania klientów pakietu usług finansowych. Zabiegając o utrzymanie dotychczasowych klientów, a także jak również jednocześnie pozyskiwanie nowych, banki obecnie zostają zmuszone do większej elastyczności w kształtowaniu stosunków z klientami, w tym również w zakresie dostosowywania usług do bieżącego zapotrzebowania.

4. Nowoczesne technologie w strategiach marketingowych banków spółdzielczych

Pełne wykorzystanie możliwości banków spółdzielczych, rosnące wymagania coraz bardziej świadomych klientów oraz dynamiczne zmiany, jakie zachodzą na rynku bankowym, zarówno te w obszarze konkurencji, jak i w obszarze postępu technologicznego, zbliżają te podmioty do konieczności zastosowania nowoczesnych, ale jednocześnie kosztownych technologii. O wadze tego problemu świadczy to, iż postęp techniczny, w tym przede wszystkim rozwój informatyki i telekomunikacji oraz szersze wykorzystanie Internetu zostały uznane za jedne z trzech najważniejszych czynników determinujących przemiany w światowej bankowości (szerzej zob. [Zawadzka 2002, s. 4]).

Z opinii szefów BS-ów wynika, że są oni tego w pełni świadomi, czego przykładami są nie tylko wprowadzenie już w kilku bankach spółdzielczych obsługi klientów przez Internet, ale również deklarowane przez nich cele do osiągnięcia w najbliższym czasie. Analiza wypowiedzi prezesów tych instytucji, ukazujących się w prasie fachowej przy okazji dyskusji na temat kierunków rozwoju tego sektora w przyszłości, pokazuje, że wielu z nich wskazuje właśnie na rozwój systemu informatycznego w banku. Przykładem mogą być: Bank Spółdzielczy Rzemiosła w Krakowie, którego prezes już w 2002 r. deklarował, iż: „Ważnym obszarem działania banku będzie rozwój systemu informatycznego”, Bank Spółdzielczy w Wolbromiu, którego prezes informował o intensywnych pracach nad uatrakcyjnieniem oferty banku poprzez zainstalowanie bankomatu, telefonicznego serwisu informacyjnego czy stworzenie możliwości dokonywania operacji drogą internetową, czy Mazowiecki Bank Spółdzielczy w Łomiankach, który za cel stawiał sobie m.in. wdrożenie banku internetowego. Implementacja systemu informatycznego i dzięki temu uruchomienie banku internetowego, systemu *home-banking* czy automatycznego serwisu telefonicznego – TeleBank, ma również wzmocnić pozycję Spółdzielczego Banku Rzemiosła i Rolnictwa w Wołominie [Co nas... 2002, s. 18].

O tym, iż rozwój technologii informatycznych zajmuje istotne miejsce w strategiach rozwoju BS-ów, świadczą również publikowane w miesięczniku „Bank” wyniki konkursu „Wyróżniające się banki spółdzielcze”. Pokazują one, że wśród czynników przewagi zwycięzców jest właśnie nowoczesny system informatyczny.

Rozwój nowych technologii stanowi obecnie największe wyzwanie i jednocześnie podstawowy czynnik zachęcający do współpracy zarówno w Polsce, jak i na Zachodzie. Zachodnie grupy spółdzielcze bowiem są świadome, że znacznie obniża on bariery wejścia na rynek dla nowych konkurentów, zmniejsza atuty tych podmiotów w postaci lokalizacji, pozwala na indywidualizację oferty, zmniejsza lojalność klientów i czyni ich bardziej wrażliwymi cenowo ze względu na możliwość porównywania ofert różnych banków, bez konieczności osobistego kontaktowania się z ich pracownikami [Kulawik 2002, s. 24]. Jednak to właśnie w dobrze rozwiniętej strukturze informatycznej należy upatrywać możliwości realizacji wymienionych wcześniej oczekiwań klientów i dzięki temu zapewnienia odpowiedniego poziomu obsługi. Dlatego też banki spółdzielcze decydują się na poważne, jak na ich możliwości, inwestycje w tym obszarze. Świadczy o tym to, iż rynek IT w polskiej bankowości spółdzielczej szacowany jest na ok. 60-120 mln zł rocznie i będzie się zwiększał w przyszłości [Kulawik 2002, s. 25].

Banki spółdzielcze podejmują zatem duży wysiłek, aby udostępnić swoim klientom najnowsze rozwiązania technologiczne. Jednak, aby przyniosły one spodziewany efekt w postaci poprawy jakości obsługi klientów w szerokim rozumieniu tego pojęcia, system informatyczny musi spełniać kilka podstawowych cech. Wśród nich należy wymienić m.in. [Mleczko 2001, s. 67]:

- zorientowanie na klienta,
- elastyczne rozwiązania projektowe, umożliwiające m.in. definiowanie produktów bankowych,
- scentralizowany charakter przetwarzania,
- kompleksowość i spójność rozwiązań oraz, co wydaje się szczególnie istotne,
- dostarczanie w czasie rzeczywistym informacji o pozycji klienta oraz banku, umożliwiających prawidłowe zarządzanie.

5. Rola systemu CRM w procesie realizacji wyzwań na rynku bankowości spółdzielczej

We wcześniejszych rozważaniach podkreślono, że przed bankami spółdzielczymi pojawiła się konieczność stosowania najnowszych rozwiązań technologicznych w celu skutecznej walki o pozyskanie i utrzymanie klientów. Budowanie trwałych relacji z nimi osiąga się poprzez ich satysfakcję, przy czym nie jest to działanie jednorazowe. Proces ten musi mieć charakter systematyczny i długofalowy. Banki spółdzielcze muszą się starać, by działać z myślą o zaspokojeniu całości potrzeb finansowych odbiorców swoich usług w dłuższym czasie. Oferta musi nie tylko być dostosowana do indywidualnych potrzeb poszczególnych klientów, ale również uwzględniać odmienność oczekiwań w poszczególnych fazach cyklu ich życia. Aby móc taką ofertę zaproponować, BS-y muszą systematycznie monitoro-

wać mechanizmy rządzące zachowaniami nabywców usług oraz dysponować szczegółowymi i aktualnymi informacjami na ich temat. Należy zapewnić klientom komfort kompetentnej i sprawnej obsługi, włączając w to poświęcenie mu należytej uwagi podczas każdego kontaktu.

Ewolucja technik zdobywania i przetwarzania informacji przyczyniła się niewątpliwie do rozwoju nowego trendu – CRM, czyli systemu zarządzania relacjami z klientami. Mimo licznych definicji CRM-u, jakie pojawiają się w literaturze, należy przyjąć, że jest to długofalowa strategia polegająca na kształtowaniu relacji z klientem od momentu jej inicjacji do pozyskania lojalności. Stosowanie tej koncepcji daje firmie możliwość zaoferowania klientowi dokładnie tego, do czego się zobowiązała. Filozofia CRM bowiem umożliwia właściwe rozpoznanie klientów, zrozumienie ich zachowania (dlaczego rezygnują z niektórych usług czy też odchodzą od firmy), uchwycenie ich aktualnych i perspektywicznych potrzeb, utrzymanie i rozwijanie relacji z każdym klientem, ze szczególnym uwzględnieniem tych najbardziej wartościowych (zob. szerzej [Ryznar 2002, s. 32]). Zgodnie ze zmodyfikowaną zasadą Pareto (20/80/30), 20% klientów przyczynia się do wzrostu dochodu czy zysku o 80%, a jednocześnie 30% najsłabszych klientów pomniejsza o połowę wielkość zysków osiąganych przez firmy. Mając na względzie tę regułę, należy pamiętać, iż systemy CRM umożliwiają bankom identyfikację grup klientów najbardziej i najmniej zyskowych, a dzięki temu różnicowanie działań marketingowych zgodnie z wartością przez nich dostarczaną.

Tak więc korzyści wynikające z wprowadzenia strategii CRM przez banki spółdzielcze należy najbardziej ogólnie sprowadzić do:

1) integracji wszystkich informacji o kliencie z działów marketingu, sprzedaży i innych oraz efektywnego zarządzania całym cyklem życia klienta;

2) wzrostu wydajności u pracowników, którzy dzięki systemowi sprawniej wykonują rutynowe czynności, a także mają ciągły dostęp do pełnej wiedzy o profilu klienta oraz dysponują dokładnymi informacjami, które pozwalają im udzielić wyczerpującej odpowiedzi na zapytania obsługiwanych w danym momencie klientów;

3) zwiększenia poziomu satysfakcji obecnych klientów firmy, wynikającego z szybszego i bardziej kompleksowego załatwiania spraw;

4) dokonywania pomiaru kosztów w zakresie marketingu, sprzedaży i usług przed- i posprzedażowych, a także rentowności każdego klienta;

5) dzięki możliwości przeprowadzenia mikrosegmentacji, z uwzględnieniem dochodowości i lojalności klientów, do budowania modeli zachowań dla poszczególnych grup klientów, co z kolei zwiększa prawdopodobieństwo konstruowania odpowiednich dla nich kampanii marketingowych;

6) wzrostu sprzedaży w banku m.in. poprzez realizację strategii *cross-selling* i *up-selling*. CRM umożliwia dobranie odpowiedniej oferty dla danego klienta w optymalnym czasie. Dane bowiem o poszczególnych klientach, zgromadzone w systemie, pozwalają wskazać, jakie następne usługi powinny zostać zaoferowane klientowi, aby prawdopodobieństwo ich zakupu było największe.

Wykorzystanie CRM-u przez banki spółdzielcze może zatem ułatwiać realizację czterech podstawowych celów, jeśli chodzi o zarządzanie relacjami z ich klientami [Koesters, Jacobs, Kunz, Kaleta 2002, s. 71], takich jak:

- 1) pozyskiwanie właściwych klientów;
- 2) podnoszenie zysków poprzez lepsze wykorzystanie możliwości zakupowych klientów;
- 3) maksymalne wydłużenie czasu trwania relacji klienta z bankiem spółdzielczym;
- 4) wzrost zadowolenia klientów, ich lojalności wobec banku i dzięki temu wzrost zyskowności klientów.

System CRM, którego wykorzystanie ma zaowocować w bankach spółdzielczych takimi korzyściami, musi być wsparty oczywiście odpowiednią infrastrukturą informatyczną, która spowoduje integrację różnorodnych informacji, napływających z rozmaitych miejsc w firmie oraz ich odpowiednie przetwarzanie. Technologię informatyczną należy jednak traktować jedynie jako narzędzie służące realizacji zadań zapisanych w strategii biznesowej BS-ów, nakierowanej na kształtowanie relacji z klientami. Wymaga to zbudowania hurtowni danych, czyli centralnego źródła danych, pozwalającego na przeprowadzanie skomplikowanych analiz w wielu przekrojach. Dzięki temu decyzje nie będą podejmowane intuicyjnie, ale na podstawie konkretnej i aktualnej wiedzy o poszczególnych klientach.

6. Podsumowanie

To, iż CRM skupia się na doskonaleniu punktów kontaktu z klientami, czyni go bardzo istotnym narzędziem. Nie ulega wątpliwości, że klienci korzystający z usług banków spółdzielczych, tj. rolnicy czy lokalna społeczność, stają się coraz bardziej wymagający i wyedukowani. Ich oczekiwania względem BS-ów rosną i będą rosły jeszcze bardziej w przyszłości. System CRM niewątpliwie zapewnia bankom spółdzielczym pełną i spójną informację o ich klientach. W dłuższym czasie może to wpływać na wzrost ich lojalności, to zaś na poprawę wyników finansowych banku.

Wykorzystanie zatem najnowszych rozwiązań technologicznych zdecydowanie wspomaga, z zachowaniem podmiotowości banków spółdzielczych na rynku lokalnym, proces osiągania trwałej zdolności do konkurowania z innymi podmiotami oferującymi usługi finansowe. Zwłoka we wprowadzaniu nowoczesnych technologii może spowodować utratę zarówno potencjalnych, jak i obecnych klientów banków spółdzielczych.

Literatura

Co czeka nas w 2002 roku?, „Bank” 2002 nr 1.

Hartman M., *Rolnictwo a banki spółdzielcze*, „Bank” 2000 nr 6.

- Koegzystencja z elementami współpracy i konkurencji*, „Bank” 2001 nr 5.
- Koesters S., Jacobs L., Kunz B., Kaleta G., *Analityczny CRM podstawą budowania przewagi konkurencyjnej*, „Bank” 2002 nr 11.
- Kulawik J., *Wyzwania przed polską bankowością spółdzielczą*, „Bank i Kredyt” 2002 nr 10.
- Młeczko U., *Fuzje banków spółdzielczych a nowe rozwiązania informatyczne*, „Bank” 2001 nr 9.
- Orłowski J., *Zagrożenia dla bankowości spółdzielczej wciąż aktualne*, „Biuletyn Bankowy” 2004 nr 3.
- Rentowność i tendencje rynku*, „Biuletyn Bankowy” 2004 nr 5.
- Ryznar Z., *Jak zdobyć i utrzymać klienta*, „Bank” 2001 nr 11.
- Ryznar Z., *Systemy CRM*, „Bank” 2002 nr 5.
- Sygnaly ze spółdzielczego sektora*, „Biuletyn Bankowy” 2002 nr 4.
- Zawadzka Z., *Zagrożenia i szanse dla banków na początku XXI wieku*, „Bank i Kredyt” 2002 nr 10.
- Zychowicz M., *Ocena korzyści skali z zastosowaniem metody DEA*, „Bank” 2001 nr 6.

CRM – AN INTEGRATED SYSTEM FACILITATING THE PROCESS OF CREATING LONG-TERM RELATIONSHIPS WITH CUSTOMERS BY CO-OPERATIVE BANKS

Summary

Changes that took place on a co-operative banks market as a consequence of the consolidation process have improved their economic situation. That fact and a local scale of activity, as well as close and often informal contacts with customers make those banks perform an increased value for Polish society. To keep and enhance that position banks should focus on fulfilling increasing customers needs in order to acquire their loyalty. Those activities will be much easier and more effective thanks to the use of new technology which facilitates the process of building long-term relations. One of such technologies is Customer Relationship Management – CRM. The aim of the article is to show the concept of CRM as an integrated system and its role in the process of creating relationships with customers by co-operative banks.