

Kapitał klienta – przedmiot kompleksowej oceny działalności banku

Mirostawa Capiga

Specyfika kapitału relacji z klientami

Przemiany, które dokonały się w funkcjonowaniu banków, zasadniczo zmieniły dotychczasowe relacje bank – klient. Klient uzyskał możliwość korzystania z ofert różnych banków, a więc przestał być klientem stałym, związanym tylko z jednym bankiem. Bank zmuszony został do całkowitej zmiany podejścia do klienta jako klienta masowego, korzystającego ze standardowych usług. Nastąpiło odejście od dotychczasowej organizacji nastawionej na funkcje w kierunku struktur zorientowanych na klientów. Oznacza to dostosowywanie się banków do rosnących wymagań klientów, zwiększanie skuteczności kontaktów z klientami, a tym samym zwiększanie możliwości i efektywności sprzedaży. Nastąpiło wyraźne przesunięcie akcentów na takie obszary zarządzania, jak kapitał niematerialny (intelektualny), w tym relacje z klientami.

Kapitał intelektualny zaczęto uwzględniać w nowych koncepcjach zarządzania, które pojawiły się w latach 90. XX wieku. Dziś, w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, nie można analizować zagadnień zarządzania firmą, w tym bankiem, pomijając zarządzanie kapitałem intelektualnym. Pomimo licznych opracowań nt. kapitału intelektualnego nie wypracowano jednoznacznej jego definicji, dlatego warto przytoczyć pierwszą, którą sformułowano. Według pierwszej definicji, „kapitał intelektualny oznacza posiadaną wiedzę, doświadczenie, technologię, stosunki z klientami i umiejętności zawodowe, które dają Skandii przewagę konkurencyjną dla przedsiębiorstwa”¹. Można stwierdzić, że

mimo wielu późniejszych definicji kapitału intelektualnego istnieje dość duża zgodność co do jego wewnętrznej struktury, na którą składa się: kapitał ludzki, kapitał organizacyjny, kapitał klienta².

O ile w odniesieniu do kapitału intelektualnego mamy do czynienia z wieloma różnymi definicjami, o tyle w przypadku kapitału klienta trudno mówić o jego zdefiniowaniu. W literaturze przedmiotu jest on ujmowany jako kapitał relacji z klientami, kapitał klientki, kapitał powiązań z klientami.

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. Próby zdefiniowania kapitału klienta sprowadzają się do ujęcia jego elementów i jego roli w zarządzaniu firmą.

W szerokim ujęciu kapitał relacji z klientami to kapitał obejmujący takie kategorie, jak: kapitał relacji z konsumentami, dostawcami, partnerami, inwestorami, kapitał sieci. Tak rozumiany kapitał relacji z klientami jest traktowany jako kategoria oddzielna wobec kapitału ludzkiego (wiedzy, umiejętności, motywacji pracowników) i kapitału organizacyjnego (obejmującego kapitał procesów oraz kapitał odnowy i rozwoju)³. Jest to kapitał związany z otoczeniem, w jakim bank działa, a więc ma charakter rynkowy.

¹ L. Edvinsson, M.S. Malone: *Kapitał intelektualny*. Warszawa 2001 Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 40. Skandia, największy ubezpieczyciel w Skandynawii, jako pierwsza na świecie wydała w 1995 r. publiczny raport roczny dotyczący kapitału intelektualnego, stanowiący dodatek do raportu finansowego.

² J. Ross: *Measuring Your Company's Intellectual Performance*. W: *Long Range Planning*, vol. 30, 1997, No 6, s. 416; W.R. Bukowitz, R.L. Williams: *The Knowledge Management Fieldbook*. Financial Time, Prentice Hall, London 2000, s. 223. Kapitał klienta i kapitał organizacyjny określane są jako kapitał strukturalny. Por. L. Edvinsson, M.S. Malone: *Kapitał intelektualny*. Warszawa 2001 Wydawnictwo Naukowe PWN, 45.

³ A. Fazlagić: *Kapitał niematerialny*. „Bank i Kredyt” nr 3/2001; Por. J. Ross: *Measuring Your...*, op.cit.; J. Grodzicki: *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*. Gdańsk 2003 Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, s. 186.

Takie określenie kapitału klienta eksponuje jego strukturę wewnętrzną, jego elementy, co nie wyczerpuje problemu. Definicje kapitału intelektualnego koncentrują się na powiązaniach jego elementów, na takich relacjach między kapitałem ludzkim, organizacyjnym i klienta, które przyczyniają do wzrostu wartości firmy, stają się czynnikami przewagi konkurencyjnej. W tym kontekście kapitał klienta oznacza wartość klienta, która w połączeniu z innymi czynnikami przewagi konkurencyjnej tworzy wartość firmy⁴. Z nielicznych definicji kapitału klienta warto przytoczyć definicję Cascio, według którego „kapitał klientów to wartość nawiązanych przez przedsiębiorstwo kontaktów z ludźmi, z którymi współpracuje, włączając w to dostawców. To właśnie w kontaktach z klientami kapitał intelektualny przekształca się w pieniądź, jak to ma miejsce w przypadku prawa do marki..., ale kapitał klientów wyraża się także w liczbie reklamacji składanych na piśmie, sprzedaży niebezpośredniej, liczbie odwołań oraz szybkości odpowiedzi na telefony”⁵.

W niniejszym opracowaniu przyjęto, że kapitał klienta to szczególna kategoria kapitału banku, której istota sprowadza się do:

– relacji z klientami w wąskim ujęciu, co oznacza, że chodzi o relacje z klientami indywidualnymi i instytucjonalnymi jako nabywcami produktów i usług bankowych; polegają one m.in. na interaktywnej komunikacji, partnerstwie, jakości obsługi, ochronie praw klienta we wszystkich fazach zarządzania klientami (schemat 1);

– korelacji między orientacją na klienta a wartością banku. Suma zysków, jaką bank wypracowuje dzięki swoim klientom wiąże się z ofertą produktową, cenową, a więc tworzeniem wartości dla klienta. Wzrost wartości dla klienta tworzy nową jakość relacji z klientami i przyczynia się do wzrostu wartości klientów dla banku, a to stanowi czynnik wzrostu wartości banku. W modelu kapitału intelektualnego Skandii klienci stanowią jeden z czynników sukcesu, które muszą być maksymalizowane.

Kapitał klienta to szczególny element zasobów banku, którego nie można nabyć np. w wyniku transakcji, jak w przypadku kapitału organizacyjnego, lub na zasadzie zatrudnienia jak w przypadku kapitału ludzkiego, ale należy go pozyskać i odpowiednio nim zarządzać.

Jak pisze B. Dobiegała-Korona „... jakościowo odmienne od wcześniejszych podejście do roli i miejsca klienta w działaniach firmy (...) wymaga zorganizowanego podejścia do zarządzania wartością klienta dla firmy a nie działań przypadkowych”⁶.

Autorka wyróżniła cztery etapy zarządzania wartością klienta dla firmy: identyfikacja klientów firmy (etap I), różnicowanie klientów z punktu widzenia generowanych wpływów i zysków (etap II), interakcje z klientem w celu poznania jego oczekiwań i wpływanie na tworzone wartości dla klienta (etap III), ciągle dostosowywanie oferty firmy do potrzeb klienta oraz pomoc lub umożliwienie klientom generowania coraz bardziej satysfakcjonujących wpływów i zysków dla firmy (etap IV).

Bank w swoich relacjach z klientami musi uwzględniać powyższe etapy zarządzania. Przyjmując za kryterium klasyfikacji kategorię klienta, specyficzną dla danej fazy, można wyróżnić trzy fazy zarządzania klientem banku, a mianowicie (schemat 1):

- 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.

Zarządzanie kapitałem klienta stało się równie ważne jak zarządzanie kapitałem finansowym czy ryzykiem bankowym. Wszystkie te obszary zarządzania bankiem są zresztą wzajemnie ze sobą powiązane, co w warunkach ostrej konkurencji na rynku usług bankowych powinno zapewnić przewagę konkurencyjną banku, stanowić podstawę jego sukcesu rynkowego i kształtowania wartości banku. Wymaga to więc:

– po pierwsze, oceny kapitału klienta, co nie jest proste ze względu na brak instrumentów pomiaru; kwestie mierzenia wartości elementów kapitału niematerialnego, które w odróżnieniu od kapitału finansowego nie mają swojego księgowego odzwierciedlenia, nie są jeszcze ani dostatecznie zbadane, a tym samym rozstrzygnięte⁷;

– po drugie, ujęcia kapitału klienta w ocenie działalności banku, która stała się oceną kompleksową, co oznacza, że uwzględnia nowe płaszczyzny oceny, a taką jest niewątpliwie kapitał klienta. W grupie celów strategicznych realizowanych przez banki zdecydowanie na czoło wysuwa się obecnie pozyskiwanie nowych klientów. Oznacza to, że realizacja tego celu powinna być objęta oceną mającą

⁴ L. Edvinsson, M.S. Malone: *Kapitał intelektualny...* op.cit., s. 40; W.R. Bukowitz, R.L. Williams: *The Knowledge...*, op.cit., s. 223.

⁵ W.F. Cascio: *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*. Kraków 2001 Oficyna Wydawnicza, Dom Wydawniczy ABC, s. 23.

⁶ B. Dobiegała-Korona: *Zarządzanie wartością klienta*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 2/2002.

⁷ A. Fazlagić: *Kapitał ludzki w Balanced Scorecard*. „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” nr 2/2003; Por. J. Grodzicki..., op.cit., s. 61 i 187.

Schemat 1. *Specyfika kapitału relacji z klientami*

szczególne znaczenie dla zarządzających bankiem. Podejmowanie decyzji przez zarząd banku musi uwzględniać kapitał klienta, zwłaszcza że to klient – jako odbiorca usług bankowych – decyduje o wynikach finansowych.

Umieszczenie oceny kapitału klienta w kompleksowej ocenie działalności banku wymaga przede wszystkim sprecyzowania, na czym polega ocena kompleksowa. Uwzględniając aspekty metodologiczne oceny banku, można stwierdzić, że kompleksowa ocena działalności banku to ocena⁸:

– której przedmiotem jest bank dysponujący zasobami materialnymi i niematerialnymi, określającymi możliwości działania, pozwalającymi na realizację jego funkcji, oraz wykorzystanie tych zasobów, co decyduje o osiągnięciu wyznaczonych celów;

– o precyzyjnie określonych elementach, do których należy zaliczyć m.in. cele, metody badawcze, kryteria oceny; decydują one o użyteczności i praktycznym wykorzystaniu oceny działalności;

– wielopłaszczyznowa (ocena placówek bankowych, klientów, produktów) i wielokryterialna (ocena rentowności, płynności, wypłacalności, ryzyka, konkurencyjności),

– uwzględniająca uwarunkowania działania banku, a więc szeroko rozumiane otoczenie (makro- i mikrooczenie);

– wykorzystująca zarówno metody klasyczne (analizę finansową, metodę SWOT, metody portfelowe, analizę wielowymiarową), jak i nieklasyczne (metodę DEA, metodę hierarchiczną analizę problemu AHP).

Przy takim określeniu kompleksowej oceny działalności banku ocena kapitału klienta staje się z jednej strony elementem oceny kapitału niematerialnego, a z drugiej jedną z płaszczyzn oceny banku, podobnie jak ocena oddziały czy produktu.

⁸ Szersze omówienie aspektów metodologicznych kompleksowej oceny banku w: M. Capiga: *Ocena działalności placówki operacyjnej banku. Dylematy metodologiczne i praktyczne*. Katowice 2003 Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, s. 34.

Ocena kapitału klienta – wymiar finansowy i wymiar marketingowy

Ocena kompleksowa działalności banku jest przeprowadzana według ujęcia przedmiotowego, czyli oceny poszczególnych produktów lub grup produktów, podmiotowego, czyli oceny poszczególnych grup klientów, i podmiotowo-przedmiotowego, będącego połączeniem obu powyższych kryteriów.

Ocena przedmiotowa dominuje zarówno w ogólnie dostępnych ratingach i rankingach banków, jak i w analizach na potrzeby nadzoru bankowego czy Bankowego Funduszu Gwarancyjnego, które mają wąski krąg odbiorców, ale wysoki stopień szczegółowości. Ocena przedmiotowa ma zastosowanie przede wszystkim do zewnętrznego odbiorcy oceny banku, w przypadku którego mamy do czynienia z zapotrzebowaniem na informację dotyczącą wielkości wynikowych. Ocena przedmiotowa działalności operacyjnej banku jest tu typową oceną struktury i dynamiki poszczególnych produktów bankowych, poniesionych kosztów, wypracowanego zysku.

W przypadku odbiorcy wewnętrznego ocena staje się źródłem zarówno informacji zarówno dla bieżącego zarządzania bankiem (decyzje finansowe), jak i podstawą zarządzania strategicznego (określając zdolność banku do generowania zysków). Mamy więc do czynienia z zapotrzebowaniem na informację wynikającą z oceny podmiotowo-przedmiotowej, która pozwala na ocenę struktury i dynamiki działalności operacyjnej banku w połączeniu z grupami klientów.

Ocena podmiotowo-przedmiotowa jest stosowana w ocenach wewnętrznych banku, a przede wszystkim w ocenach placówek bankowych. Opiera się na klasyfikacji klientów banku. Z jednej strony występuje podział typowy dla sprawozdawczości bankowej, tzn. na sektor finansowy (instytucje ubezpieczeniowe, fundusze emerytalne, pomocnicze instytucje finansowe, pozostałe instytucje pośrednictwa finansowego), sektor niefinansowy (przedsiębiorstwa i spółki państwowe, przedsiębiorstwa i spółki prywatne, spółdzielnie, przedsiębiorcy indywidualni, osoby prywatne, rolnicy indywidualni), sektor instytucji rządowych i samorządowych. Z drugiej strony wykorzystuje się podział powszechnie stosowany w bankowości, tzn. na klientów instytucjonalnych i indywidualnych. W ramach każdej z tych grup mogą być dokonywane bardziej szczegółowe podziały, w zależności od zakresu oceny⁹.

Przykładowo, w jednym z dużych banków działających w Polsce w szczegółowych zestawieniach statystycznych występuje rozbieżność na detal (w ramach którego wyróżnia się następujące segmenty klientów: klient masowy, *small bussines*, *personal banking*, *private ban-*

king) i na hurt (w ramach którego klientów dzieli się na duże firmy, średnie firmy i klientów strategicznych).

Szybki rozwój bankowości elektronicznej wprowadza do oceny nowy segment klientów. Coraz częściej pojawia się podział na klientów tradycyjnych („oddziałowych”) i klientów internetowych („w sieci”)¹⁰.

Ocena podmiotowo-przedmiotowa, mimo powszechnego zastosowania w ocenach wewnętrznych banku, nie może być uznana za wystarczającą ocenę kapitału klienta, lecz najwyżej za jej element. Należy postawić więc pytanie, na czym polega podmiotowe ujęcie oceny banku i w jakim stopniu jest obecnie stosowane.

Ocena podmiotowa to ocena klienta, poszczególnych grup klientów lub całej posiadanej bazy klientów. Najbardziej znana jest ocena klienta pod kątem związanego z nim ryzyka kredytowego. Przejście od wnioskodawcy do kredytobiorcy poprzedzone jest oceną zdolności kredytowej, w tym osobistej zdolności kredytowej. Stosowane są tutaj m.in. metody scoringowe, analizy dyskryminacji, pojawiła się również nowa grupa metod, tzn. Data Mining. Jest to typowa cząstkowa ocena klienta, ponieważ pozwala ocenić zdolność danego klienta do terminowej spłaty zaciągniętego kredytu, prawdopodobieństwo jego bankructwa w okresie spłaty zaciągniętego kredytu, a w przypadku najnowszych technik scoringu (chodzi o scoring zysku) staje się oceną zysku, jaki może bank osiągnąć obsługując danego klienta.

Najczęściej mamy do czynienia z oceną klienta na podstawie liczby prowadzonych rachunków bankowych. Taka ocena jest jednak znacznym uproszczeniem. Liczba rachunków bankowych nie jest wystarczającym wskaźnikiem, choćby dlatego, że:

- nie można jej utożsamiać z liczbą klientów – jeden klient może mieć kilka rachunków,
- dotychczasowa ocena nie obejmuje struktury rachunków bankowych, tzn. rachunków czynnych i rachunków „biernych”, na których występuje np. jedna wpłata i wypłata w miesiącu – w takim przypadku można mówić o kliencie z rachunkiem.

Liczba i struktura klientów są ściśle związane z otoczeniem, w którym działa bank, a w konsekwencji z oferowanymi przez bank usługami. Dlatego oprócz oceny ilościowej banki uwzględniają klienta np. w ocenie szeroko pojmowanej efektywności działania banku. Oceniając kondycję finansową banku ocenia się dochodowość operacji z klientami. Kalkulacja dochodowości grup klientów powinna być przeprowadzana w kontekście wszystkich powiązań klienta z bankiem, tzn. produktów kredytowych, depozytowych, usług rozliczeniowych, pozycji pozabilansowych.

⁹ Segmentację klientów banku omawiają m.in. J. Regli: *Bankmarketing*. Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart 1985, s. 150; J. von Köppen: *Strategie banków w Europie*. Warszawa 1999 CeDeWu, s. 62.

¹⁰ Jest to podział z punktu widzenia kanałów dystrybucji klientów banku. Przyszłość bankowości to niewątpliwie segment drugi. P. Mols: *The Internet and the Banks Strategic Distribution Channel Decisions*. "International Journal of Bank Marketing" nr 6/1999.

Celem oceny klientów jest określenie, poprzez przypisanie wszystkich kosztów i przychodów wynikających z kontaktów z klientem, jaki efekt finansowy przynoszą transakcje z danym klientem¹¹. Zakres takiej analizy ustala bank. Najczęściej obejmuje: przychody i koszty w rozbięciu na odsetkowe i pozaodsetkowe, opłacalność działalności depozytowej (co wymaga uwzględnienia stawki rezerwy obowiązkowej i odpisów na Bankowy Fundusz Gwarancyjny), działalności kredytowej (co wymaga uwzględnienia kosztów pozyskania środków pieniężnych), koszt obsługi rachunku klienta. Ocena efektywności dotychczasowej współpracy z klientem jest niezbędna do określenia warunków zawierania kolejnych transakcji z klientem. Oczywiście, chodzi tutaj o całkowity wynik współpracy z klientem, a nie pojedyncze transakcje, które niekiedy mogą okazać się nieefektywne, ale zostały zaakceptowane przez bank. Według niektórych szacunków, 80% klientów przynosi 20% strat lub 20% klientów daje 80% zysków¹². Taka kalkulacja staje się więc przesłanką rozszerzania powiązań dochodowych z danym klientem i ograniczania powiązań mniej dochodowych. Coraz większego znaczenia nabiera efektywność poszczególnych obszarów działania banku: grup produktów, obsługiwanych grup klientów lub opanowanych segmentów rynku. Efektywność operacji z klientami stała się więc jednym z trzech wymiarów efektywności w tzw. zintegrowanym modelu rachunku efektywności¹³. Ocena efektywności w „trzech wymiarach” obejmuje bowiem produkty, klientów i jednostki organizacyjne. Przy takim podejściu do oceny klienta można mówić o tzw. wymiarze finansowym oceny.

Nowe techniki zarządzania kapitałem klienta, np. marketing partnerski, CRM, Balanced Scorecard, wymagają nowego podejścia do jego oceny. Przejawia się to przede wszystkim we wprowadzaniu terminu wartość klienta i powiązaniu oceny klienta z oceną jego udziału w tworzeniu wartości banku.

Wartość klienta w okresie jego aktywności nabywczej (takim terminem posługuje się marketing partnerski) „wyraża się różnicą między jego wydatkami a kosztami wytworzenia produktu (na ogół znanymi) i obsługą klienta (w większości przypadków nieznanymi)”¹⁴.

Przedmiotem analiz jest najczęściej wzrost wartości dla akcjonariuszy¹⁵:

- po pierwsze dzięki obsłudze klientów istniejących, czyli wzrost opłacalności działań bieżących, a tym samym maksymalizowanie wartości składników posiadanego majątku; wymaga to uwzględnienia wymagań klientów, ich uczestniczenia we wszystkich fazach tworzenia nowego produktu lub usługi, co sprzyja tworzeniu nowej wartości;

- po drugie w wyniku wykorzystania szans rozwoju firmy; koncentracja działań na najbardziej opłacalnych klientach powoduje przyspieszenie rozwoju firmy.

Zgodnie z marketingiem partnerskim, uwzględnianym opłacalność poszczególnych klientów – zarówno aktualną, jak i w przyszłości – przy ocenie klienta należy uwzględnić¹⁶:

- opłacalność klientów pod względem kosztów obsługi i sprzedaży,

- opłacalność klientów w odniesieniu do produktu lub linii produktu,

- przeszły, bieżący i prognozowany udział łącznych nakładów klienta,

- wartość konkurencyjną, będącą wynikiem partnerstwa z klientem,

- środki niezbędne do utrzymania klienta,

- wkład każdego klienta w tworzenie strategicznej wartości firmy.

Zdaniem I.H. Gordona, wkład klienta w tworzenie strategicznej wartości firmy powinien być oceniany na takich obszarach, jak¹⁷:

- innowacje, czyli sposób, w jaki dany klient przyczynia się do rozwoju banku, oraz proponowane przez niego nowe rozwiązania;

- usprawnienie procesów, inicjatywy klienta usprawniające podstawowe procesy banku, służące zacieśnianiu więzi między uczestnikami łańcucha partnerstwa;

- zmniejszenie kosztów – czy klient pomaga zarządzać kosztami w obrębie poszczególnych procesów oraz w procesie tworzenia wartości;

- przyspieszenie procesu akceptacji produktu przez rynek – czy partnerstwo stwarza możliwość testowania i doskonalenia nowych produktów i szybszego wprowadzenia ich na rynek; promocja może stać się narzędziem komunikacji, pozyskiwania wiedzy o preferencjach i zachowaniach klienta, podstawą likwidacji barier między bankiem a klientem;

- pozytywny wpływ na wizerunek i reputację firmy;

- udział w kosztach ogólnych związanych z wykorzystaniem zdolności produkcyjnych.

Ocena klienta może być zatem rozpatrywana w dwóch wymiarach:

- Pierwszy to „wymiar finansowy”. Zarządzanie finansami banku wymaga kompleksowej oceny jego funkcjonowania, w tym efektywności. Zin-

¹¹ J. Świdzki: *Finanse banku komercyjnego*. Warszawa 1998 Biblioteka Menedżera i Bankowca, s. 160. Przykłady wyliczenia dochodowości operacji z klientami szeroko prezentuje H. Schierenbeck: *Ertragsorientiertes Bankmanagement*. Wiesbaden 1997 Gabler Verlag.

¹² Zasada ta została niedawno zmodyfikowana i przyjęła postać 20/80/30, co znaczy, że 30% najsłabszych nabywców obniża o połowę wysokość potencjalnych zysków firmy. Por. P. Kotler: *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanować rynki*. Warszawa 1999 Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, s. 186.

¹³ M. Iwanicz-Drozdowska: *Metody oceny działalności banku*. Warszawa 1999 Szkoła Główna Handlowa. Studia Finansowo-Bankowe, Poltext, s. 150.

¹⁴ I.H. Gordon: *Relacje z klientem. Marketing partnerski*. Warszawa 2000 Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 134.

¹⁵ Tamże, s. 130 i dalsze.

¹⁶ Tamże..., s. 78.

¹⁷ Tamże..., s. 79.

Tabela *Podstawowe obszary i mierniki oceny kapitału klienta*

Podstawowe obszary oceny kapitału klienta jako elementu kapitału strukturalnego	Podstawowe mierniki w perspektywie klienta w ramach strategicznej karty wyników
REKLAMA Wydatki na reklamę często przynoszą efekty w dłuższym okresie, dlatego mogą służyć jako predyktor przyszłych zysków firmy.	UDZIAŁ W RYNKU Miernik wyrażony liczbą klientów, wartością lub ilością sprzedaży odzwierciedla, jaką część danego rynku opanowała firma.
KOSZTY POZYSKIWANIA NOWYCH KLIENTÓW Wydatki na pozyskanie nowych klientów są pozytywnie skorelowane z wartością firmy.	ZDOBYWANIE KLIENTÓW Mierzy, w wartościach względnych lub bezwzględnych, w jakim tempie firma pozyskuje nowych klientów.
MARKI I ZNAKI HANDLOWE Wartość marki dostarcza informacji o stopach zwrotu z akcji w odniesieniu do zmian zysków; korelacja pomiędzy ceną akcji a ujawnionymi informacjami o nabyciu znaku handlowego.	UTRZYMANIE KLIENTÓW Obrazuje, w wartościach względnych lub bezwzględnych, w jakim stopniu firma utrzymuje trwałe relacje z klientami.
SATYSFAKCJA KLIENTA Brak zgodności co do tego, czy indeks satysfakcji klientów może być podstawą do przewidywań o przyszłych zyskach firmy.	SATYSFAKCJA KLIENTÓW Określa poziom satysfakcji klientów w zależności od poszczególnych kryteriów kreowanej wartości.
TECHNOLOGIA INTERNETOWA Miary wykorzystania technologii internetowej – jak bogactwo, podtrzymanie i lojalność – są skorelowane z wartością rynkową firm internetowych (również po 2000 r., czyli po spadku cen akcji internetowych).	RENTOWNOŚĆ KLIENTÓW Mierzy zysk netto, generowany przez klienta lub segment rynku z uwzględnieniem specyficznych kosztów związanych z obsługą danego klienta.

Źródło: D. Dobija: *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Warszawa 2003 Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, s. 66; R.S. Kaplan, D.P. Norton: *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Warszawa 2002 Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 75.

tegowane podejście do efektywności polega na ocenie poszczególnych produktów bankowych, placówek bankowych i klientów banku, ze szczególnym uwzględnieniem klientów strategicznych.

- Drugi to „wymiar marketingowy”, znacznie szerszy. Marketing partnerski to procesy tworzenia wartości dla klienta, oparte na uczestnictwie klienta w łańcuchu wartości. Wymaga to odpowiedniej informacji: o kliencie, jego priorytetach, przesłankach podejmowania decyzji co do inwestowania swoich środków pieniężnych, potrzeb kredytowych, przeprowadzania rozliczeń pieniężnych, a także o opłacalności danego klienta dla banku. Wartość klienta nabiera tutaj zupełnie nowego znaczenia (nie tylko finansowego). Wartość klienta staje się miarą znaczenia jego lojalności.

Oba wymiary oceny klienta banku są ze sobą powiązane. Wymiar finansowy odnosi się do oceny efektywności, a wymiar marketingowy do tzw. wartości klienta. Zmiany efektywności i celów stawianych przed bankami najlepiej tłumaczą zależności między nimi. Początkowo cel banku formułowano jako maksymalizowanie zysku. W tym okresie podstawową rolę odgrywały klasyczne już dzisiaj wskaźniki efektywności, tzn. rentowności, marży, poziomu kosztów. Wyeksponowanie ryzyka w działalności bankowej wpłynęło na modyfikację celu banku, formułowanego jako optymalizowanie zysku przy dopuszczal-

nym poziomie ryzyka. Znalazło to odbicie we wskaźnikach efektywności – pojawiła się nowa ich grupa, m.in. wskaźniki RAROC, RAROA. Kolejne podejście to formułowanie celu banku z punktu widzenia akcjonariuszy, tzn. że głównym celem banku jest maksymalny wzrost wartości banku dla jego akcjonariuszy, wzrost wartości rynkowej akcji banku. W ostatnich latach zyskuje na popularności koncepcja wytwarzania wartości dla akcjonariuszy, czyli technika zarządzania wartością banku. W literaturze przedmiotu wyróżnia się siedem podstawowych czynników decydujących o wzroście wartości firmy dla akcjonariuszy (określanych jako siły napędowe wartości), a mianowicie: stopę wzrostu przychodów, wzrost marży odsetkowej, stawki podatku, inwestycje w kapitał obrotowy, wydatki kapitałowe, koszt kapitału, okres przewagi konkurencyjnej¹⁸. Wśród działań operacyjnych służących wykorzystaniu powyższych czynników znajdują się również działania związane z klientami. Np. w ramach wzrostu przychodów do takich działań zalicza się opracowanie programu lojalności klientów, a w ramach wzrostu marży operacyjnej proponuje się przeprojektowanie procesów wprowadzania interesów m.in. poprzez zintegrowanie opieki nad klientem. Są to więc działania wpływające na wzrost wartości klienta.

¹⁸ Zarządzanie wartością firmy. Praca zbiorowa pod red. A. Hermana i A. Szablowskiego, Warszawa 1999 Poltext, s. 48.

Ocena klienta banku jest płaszczyzną kompleksowej oceny banku. Dlatego w obu wymiarach oceny klienta – zarówno finansowym, jak i marketingowym – pozostaje jeszcze ocena zależności między kapitałem klienta a wypracowanym przez bank wynikiem finansowym. Wyniki badań wskazują, że zwiększenie o 5% wskaźnika utrzymania nabywców w firmach różnych branż powodowało poprawę rentowności mierzoną wartością zaktualizowaną netto (*net present value*) o 20% – 85%¹⁹.

Spotykane w literaturze zestawienia miar oceny kapitału klienta, akcentują różne jej aspekty (por. tabela). Przykładowo: D. Dobija, która kapitał związany z klientami traktuje jako ostatni element łańcucha wartości, do miar związanych z klientami zalicza dwie grupy mierników: wejściowe i wyjściowe²⁰. Za mierniki wejściowe uznaje się koszty pozyskania klientów w tradycyjny sposób lub przez Internet, w postaci prowizji za skontaktowanie z klientami czy koszty reklamy. Mierniki wyjścia dotyczą wartości marki, znaku handlowego i satysfakcji klientów oraz stopnia wykorzystania Internetu. Z kolei R.S. Kaplan i D.P. Norton, wyjaśniając istotę czterech perspektyw karty wyników (tzn. finansowej, klienta, rozwoju i procesów wewnętrznych), przedstawiają perspektywę klienta jako umożliwiającą „przypisanie głównych mierników realizacji celów odnoszących się do klienta – satysfakcji, utrzymania, pozyskiwania oraz rentowności – do docelowych segmentów klientów i rynku. Umożliwia ona również precyzyjną identyfikację i pomiar wartości oferowanej docelowym klientom i segmentom rynku. Wartość oferowana klientom to czynnik przyszłego sukcesu, który wpływa na przyszłą wartość mierników realizacji celów (wskaźniki przyszłości)²¹.

Ocena kapitału klienta staje się dzisiaj koniecznością. Wynika to z faktu, że nie tylko strategiczna karta wyników, ale również pozostałe nowe techniki zarządzania bazują na nowym podejściu do klienta. Przykładem są systemy wspomagające zarządzanie, w tym CRM, stosowane od wielu lat w bankach zachodnioeuropejskich, a ostatnio coraz częściej wprowadzane w Polsce. Po systemy wspomagające zarządzanie, takie jak CRM, najczęściej sięgają firmy telekomunikacyjne oraz banki. Przykładem mogą być: Bank Pekao SA, BPH PBK, Bank BRE. Rozwiązania CRM zastosowane w bankach w Polsce koncentrują się na: bezpośredniej obsłudze klientów, ze szczególnym uwzględnieniem klientów najbardziej zyskownych, analizie sprzedaży, *call center*, zarządzaniu kontaktami z klientami.

Kompleksowe ujęcie oceny kapitału klienta

Praktyka bankowa pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- Ocena kapitału klienta to nowa płaszczyzna oceny banku, która pojawiła się w Polsce stosunkowo niedawno i koncentruje się przede wszystkim na ocenie klienta pozyskanego i na rozwijaniu z nim współpracy.
- Ocena opiera się w większości banków na badaniach ankietowych i analizie wskaźnikowej.
- Ocena ma charakter fragmentaryczny, obejmując przede wszystkim ocenę ilościową, ocenę opłacalności operacji z klientem i częściowo ocenę jakościową tzn. pod względem zadowolenia klienta z usług bankowych i jego lojalności²². Obecnie ocena klienta sprowadza się do oceny sprzedaży w podziale na grupy klientów i oceny zadań w zakresie otwieranych rachunków.
- Ocena klienta przebiega zarówno na szczeblu placówki bankowej jako placówki sprzedaży mającej bezpośredni kontakt z klientem, jak i w skali całego banku.
- Ocena może odnosić się do pojedynczego klienta, grupy klientów, portfela klientów.

W kontekście zmian zachodzących w funkcjonowaniu banków i związanego z tym nowego podejścia do oceny działalności można postawić wymóg kompleksowego podejścia również do oceny klienta.

Proponowany zakres oceny klienta, który powinien być uwzględniany w ocenie zarówno banku, jak i jego placówek operacyjnych przedstawiono na schemacie 2. Należy zwrócić uwagę na następujące aspekty tej oceny.

1. Ocena klienta powinna obejmować jego pozyskiwanie, czyli określenie potencjalnych klientów, ocenę utrzymania klientów i pozyskiwania nowych, czyli ocenę kapitału klienta i ocenę klientów utraconych. Ocena powinna więc obejmować trzy etapy kształtowania relacji z klientami banku. Rozoznaczenie co do cech jakościowych klientów detalicznych i instytucjonalnych oraz zmian zachodzących w potencjale klienta pozwala dostosować ofertę produktową i dobrać rodzaj opieki odpowiadający potrzebom poszczególnych grup klientów.

Przejście od potencjału klienta do kapitału klienta to podstawa funkcjonowania banku, od której zależy skala prowadzonej działalności, a tym samym wypracowane wyniki. Kapitał klienta to z kolei ten element zasobów, który bank musi pozyskać. Na szczeblu placówki bankowej kapitał klienta staje się czynnikiem

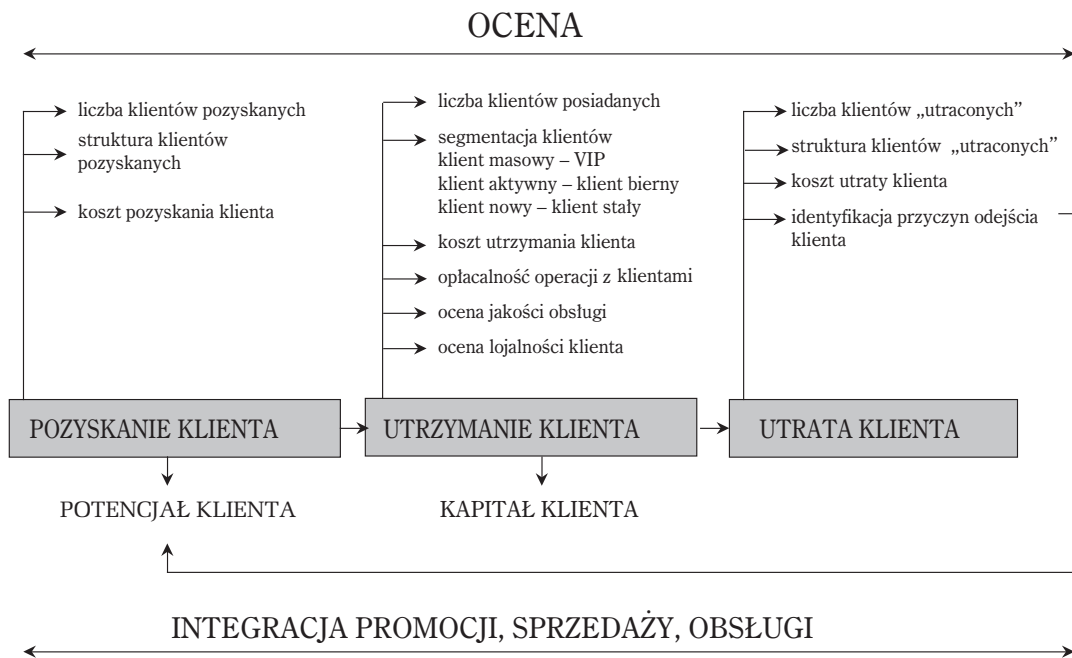
¹⁹ K. Fonfara: *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*. Warszawa 1999 Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 105.

²⁰ D. Dobija: *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Warszawa 2003 Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, s. 62.

²¹ R.S. Kaplan, D.P. Norton: *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Warszawa 2002 Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 71.

²² Oceny jakości obsługi klienta i jego zadowolenia, satysfakcji są przedmiotem przede wszystkim badań ankietowych, ale nie są traktowane jako element kompleksowej oceny działalności banku. Zagadnienia satysfakcji klienta w powiązaniu z jakością usług banku omawiają m. in. J.J. Cronin, S.A. Taylor: *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*. „Journal of Marketing” 1992, Vol. 56, No 7.

Schemat 2 Zakres oceny klienta banku



określającym jej aktywność rynkową. Aktywność rynkowa placówki znajduje odbicie w utrzymaniu stałej bazy klientów i pozyskiwaniu klientów nowych. Jest to bardzo specyficzny element, co oznacza, że placówka nie tylko musi go pozyskać, ale także utrzymać i starać się o jego powiększenie. Jeśli nawet klient kierując się renomą wybranego banku nie chce go zmieniać, to i tak zawsze może zmienić jego placówkę. Ostatnim etapem oceny powinna być analiza przyczyn utraty klienta, pozwalająca usprawnić kontakty z klientami. Utrata klienta banku oznacza nie tylko utratę zysków, ale możliwość utraty potencjalnych klientów, w przypadku gdy klient „stracony” podzieli się swoją negatywną opinią o banku. Ocena klienta „straconego” jest również ważna z innych względów – taki klient może stać się klientem ponownie pozyskanym.

2. Ocena klienta powinna obejmować:

- ocenę ilościową – np. liczba klientów, struktura klientów, baza stałych klientów, wskaźniki pozyskania klientów, odpływu klientów, liczby klientów przypadającej na jednego pracownika,
- ocenę opłacalności operacji z klientami,
- ocenę jakości obsługi klienta np. indeks satysfakcji klienta, czas oczekiwania na transakcję, czas rozpatrywania wniosku kredytowego, skuteczność kontaktów z klientami,
- ocenę zadowolenia, lojalności klienta, np. wskaźnik retencji, okres lojalności,
- ocenę zależności między kapitałem klienta a wypracowanym przez bank wynikiem finansowym.

Taki sposób oceny klienta – ocena ilościowo-wartościowa i jakościowa – powinien stanowić ocenę aktywności rynkowej banku, dokonywanej obecnie przede wszystkim na podstawie wskaźników udziału w rynku. Ocena aktywności rynkowej powinna obejmować zarówno udział w rynku (w przypadku placówki bankowej będzie to udział w rynku lokalnym), jak i ocenę klienta.

3. Ocena klienta nie może mieć wymiaru tylko finansowego. Należy także uwzględnić konieczność szacowania wartości klienta, a więc wyliczenia pełnych kosztów związanych z pozyskaniem klienta, jego utrzymaniem i rozwijaniem z nim kontaktów oraz utratą. Trzeba przy tym uwzględnić:

- Nowe podejście do rozliczania kosztów, które w tradycyjnym rachunków kosztów i zysków jako koszty pośrednie rozliczane są za pomocą kluczy rozliczeniowych. Sprawozdawczość finansowa nie pozwala ocenić zyskowności danego klienta czy grupy klientów ponieważ nie ujmuje np. kosztów pozyskania klienta, komunikowania się z nim, kosztów partnerstwa. Konieczna jest zmiana podejścia, czego przykładem jest metoda ABC, czyli analiza kosztów w łańcuchu wartości. Dzięki niej możliwe staje się rozliczenie kosztów na poszczególne produkty, oddziały i klientów.
- Czynniki, które kształtują wartość klienta. Chodzi tu przede wszystkim o wielkość zakupów danego klienta, ich częstotliwość, czas, przez jaki

nabywca jest klientem banku, określany jako tzw. okres lojalności. Istotnym czynnikiem jest również gotowość do udzielenia refencji.

4. Ocena klienta powinna przebiegać zarówno na szczeblu placówki bankowej, jak i w skali całego banku. O ile ocena ilościowa powinna być dokonywana na wszystkich szczeblach placówek bankowych, o tyle oceny wartościowa i jakościowa, ze względu na warsztat badawczy i znaczną pracochłonność prze-

kraczą możliwości małej placówki²³. Oceny takie pełnią typową funkcję pomocniczą (analityczną) przypisaną do regionu (centrali).

Dopiero w takim ujęciu – po uwzględnieniu powyższych postulatów – można mówić o ocenie kapitału klienta i uwzględnieniu jej w kompleksowej ocenie banku.

²³ M. Capiga: *Ocena działalności placówki operacyjnej banku...* op.cit., s. 212 i dalsze.

Bibliografia

1. W.R. Bukowitz, R.L. Williams: *The Knowledge Management Fieldbook*. London 2000 Financial Time, Prentice Hall.
2. W.F. Cascio: *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*. Kraków 2001 Oficyna Wydawnicza, Dom Wydawniczy ABC.
3. M. Capiga: *Ocena działalności placówki operacyjnej banku. Dylematy metodologiczne i praktyczne*. Katowice 2003 Prace naukowe Akademii Ekonomicznej.
4. J.J. Cronin, S.A. Taylor: *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extention*. „Journal of Marketing” 1992, vol. 56, No. 7.
5. D. Dobija: *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Warszawa 2003 Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.
6. B. Dobiegała-Korona: *Zarządzanie wartością klienta*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 2/2002.
7. L. Edvinsson, M.S. Malone: *Kapitał intelektualny*. Warszawa 2001 Wydawnictwo Naukowe PWN.
8. A. Fazlagić: *Kapitał niematerialny*. „Bank i Kredyt” nr 3/2001.
9. A. Fazlagić: *Kapitał ludzki w Balanced Scorecard*. „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” nr 2/2003.
10. K. Fonfara: *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*. Warszawa 1999 Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
11. I.H. Gordon: *Relacje z klientem. Marketing partnerski*. Warszawa 2000 Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
12. J. Grodzicki: *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*. Gdańsk 2003 Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
13. M. Iwanicz-Drozdowska: *Metody oceny działalności banku*. Warszawa 1999 Szkoła Główna Handlowa. Studia Finansowo-Bankowe, Poltext.
14. R.S. Kaplan, D.P. Norton: *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Warszawa 2002 Wydawnictwo Naukowe PWN.
15. P. Kotler: *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki*. Warszawa 1999 Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
16. J. Von Köppen: *Strategie banków w Europie*. Warszawa 1999 CeDeWu.
17. P. Mols: *The Internet and the Banks Strategic Distribution Channel Decisions*. „International Journal of Bank Marketing” nr 6/1999.
18. J. Ross: *Measuring Your Company's Intellectual Performance*. W: *Long Range Planning*. vol. 30, No 6/1997.
19. J. Regli: *Bankmarketing*. Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart 1985.
20. H. Schierenbeck: *Ertragsorientiertes Bankmanagement*. Wiesbaden 1997 Gabler Verlag.
21. J. Świdorski: *Finanse banku komercyjnego*. Warszawa 1998 Biblioteka Menedżera i Bankowca.
22. *Zarządzanie wartością firmy*. Praca zbiorowa pod red. A. Hermana i A. Szablewskiego, Warszawa 1999 Poltext.