

Nr 14

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

## Rachunkowość a controlling

Redaktor naukowy

Edward Nowak



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2008

Komitet Redakcyjny

*Andrzej Matysiak (przewodniczący),  
Tadeusz Borys, Jan Lichtarski, Adam Nowicki, Zdzisław Pisz,  
Waldemar Podgórski, Wanda Ronka-Chmielowiec, Jan Skalik, Stanisław Urban*

Recenzenci

*Ksenia Czubakowska, Maria Hass-Symotiuk, Anna Karmańska, Teresa Martyniuk,  
Edward Nowak, Henryk Ronek, Jan Turyna*

Redaktor Wydawnictwa

*Joanna Świrska-Korlub*

Korektor

*Barbara Łopusiewicz*

Projekt okładki

*Beata Dębska*

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2008

**PL ISSN 1899-3192**

Druk i oprawa: Zakład Graficzny UE we Wrocławiu. Zam. 427/08

## Spis treści

Słowo wstępne .....	11
<b>Urszula Balon:</b> Rachunek kosztów jakości w przedsiębiorstwach przemysłu motoryzacyjnego .....	13
<b>Urszula Balon, Anna Boratyńska-Sala:</b> Controlling a podejście procesowe w systemie zarządzania .....	22
<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zabłocka-Kluczka:</b> FMEA funkcji personalnej – controllingowy instrument diagnozy potencjalnych zagrożeń w obszarze zarządzania personelem .....	32
<b>Agnieszka Bojnowska:</b> Model rozliczania kosztów według rachunku kosztów działań dla banku spółdzielczego – cz. I: przesłanki, etapy, mapa procesów .....	43
<b>Adam Bujak:</b> Wykorzystanie wskaźników opartych na kosztach do oceny systemu rachunkowości .....	51
<b>Magdalena Chmielowiec-Lewczuk:</b> Zakres kontroli kosztów w zakładzie ubezpieczeń .....	59
<b>Iwona Chomiak-Orsa:</b> Narzędzia controllingowe w ocenie efektywności przedsięwzięć informatycznych .....	66
<b>Maciej Chorostkowski:</b> Tytuł biegłego rewidenta tylko dla wybranych? ...	73
<b>Janusz Czerny:</b> Rola i znaczenie rachunkowości w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa .....	80
<b>Ksenia Czubakowska:</b> Ustalanie przychodów i kosztów świadczonych usług w ramach kontraktów długoterminowych .....	90
<b>Anna Cwiakala-Malys:</b> Problem efektywnego wykorzystania zasobów w procesie zarządzania państwową szkołą wyższą .....	100
<b>Marek Dylewski:</b> Ewidencja kosztów zadań publicznych w jednostkach samorządu terytorialnego – wybrane problemy .....	114
<b>Monika Foremna-Pilarska:</b> Budżetowanie operacyjne przychodów a czynnik czasu .....	120
<b>Angelika Kaczmarczyk, Katarzyna Piotrowska:</b> Wiarygodność informacji sprawozdawczej a działalność badawczo-rozwojowa .....	127
<b>Marcin Kaczmarek:</b> Rachunkowość zadaniowa w systemie rachunkowości budżetowej jednostek sektora finansów publicznych .....	133
<b>Małgorzata Kamieniecka:</b> Rola controllingu w procedurze ustalania odroczonego podatku dochodowego .....	141
<b>Zdzisław Kes:</b> Charakterystyka prowadzonych przedmiotów w Katedrze Rachunku Kosztów i Rachunkowości Zarządczej .....	148

---

<b>Marcin Klinowski:</b> Analiza cyklu życia projektu w ocenie jego efektywności	161
<b>Katarzyna Kluska:</b> Kontrola wewnętrzna w procesie badania sprawozdania finansowego	167
<b>Tomasz Kondraszuk:</b> Rachunkowość zarządcza w rolnictwie w warunkach globalizacji	174
<b>Roman Kotapski:</b> Problemy z budżetowaniem. Krytyka a praktyka stosowania	183
<b>Beata Kotowska:</b> Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie poprzez budżet wpływów i wydatków	193
<b>Michał Jerzy Kowalski:</b> Identyfikowanie obiektów kosztowych w rachunku kosztów działań	202
<b>Mieczysław Kowerski:</b> Strategie dywidendowe na rozwiniętych rynkach kapitałowych	210
<b>Zygmunt Kral:</b> Controllingowy rachunek wyników szkoły wyższej	219
<b>Wojciech Dawid Krzeszowski:</b> Stopy procentowe w ocenie efektywności zabezpieczenia	228
<b>Dorota Kuźdowicz:</b> Analiza odchyleń w sztywnym i elastycznym rachunku kosztów planowanych	235
<b>Grzegorz Lew:</b> Kontrola w systemie motywacyjnym przedstawicieli handlowych	241
<b>Teresa Martyniuk:</b> Amortyzacja jako instrument strategicznego rachunku kosztów przedsiębiorstwa	247
<b>Aleksandra Martynowicz:</b> Uwarunkowania wyboru metody ustalania różnic kursowych dla celów podatku dochodowego	252
<b>Marek Masztalerz:</b> Analiza wartości produktu w rachunku kosztów docelowych	256
<b>Jarosław Mielcarek:</b> O potrzebie modyfikacji <i>time-driven ABC</i>	265
<b>Jerzy Mońka:</b> Wartość jako cel i płynność finansowa jako determinanta funkcjonowania przedsiębiorstwa	275
<b>Adam Niewęglowski:</b> Rachunek kosztów działań – wczoraj i dziś	286
<b>Bartłomiej Nita:</b> Ewolucja rachunkowości zarządczej: od rachunku kosztów do strategicznej rachunkowości zarządczej	293
<b>Edward Nowak:</b> Rozwój rachunku kosztów w świetle osiągnięć szkoły wrocławskiej	318
<b>Agnieszka Nózka:</b> Procesowe ujęcie działalności jednostki badawczo-rozwojowej	331
<b>Robert Paradecki:</b> Wpływ współzależności produktów bankowych na wynik ze sprzedaży oraz cykl życia	340
<b>Ewa Pasieczna:</b> Oszacowanie podstawy opodatkowania metodą kosztową – studium przypadku	349
<b>Michał Poszwa:</b> Determinanty opłacalności jednorazowych odpisów amortyzacyjnych	357

<b>Adam Putyra:</b> Budżetowanie kosztów działań na podstawie <i>time-driven activity based costing</i> .....	363
<b>Jolanta Rubik:</b> Audytor a controller – sylwetka zawodowa .....	375
<b>Bożena Rudnicka:</b> Ujmowanie kosztów działalności operacyjnej w jednostkach budżetowych w świetle obowiązujących regulacji prawnych .....	380
<b>Kazimierz Sawicki:</b> Rachunkowość i controlling w małych jednostkach gospodarczych .....	388
<b>Elżbieta Sobów:</b> Koszt surowca w kalkulacji kosztu wytworzenia produktu w zakładzie drobiarskim .....	396
<b>Kamila Synak:</b> Rola rachunkowości w ograniczaniu zjawiska asymetrii informacji z perspektywy teorii agencji .....	404
<b>Waldemar Szewc:</b> Praktyczne aspekty usług controllingu w kancelarii doradztwa podatkowego .....	410
<b>Alfred Szydelko:</b> Możliwości wykorzystania informacji z ewidencji księgowej w obszarach decyzyjnych związanych z działalnością pomocniczą .....	420
<b>Katarzyna Szymczyk-Madej:</b> Cele kontroli wewnętrznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....	427
<b>Marcin Wierzbiński:</b> Podstawowe aspekty controllingu niepublicznej szkoły wyższej .....	437
<b>Beata Zackiewicz:</b> Przegląd technik i narzędzi wspomagających zarządzanie kosztami nowego produktu poprzez rachunek kosztów docelowych .....	449

## Summaries

<b>Urszula Balon:</b> Costs of quality meaning in the automatic enterprises .....	21
<b>Urszula Balon, Anna Boratyńska-Sala:</b> Controlling and process approach in the management system .....	31
<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zabłocka-Kluczka:</b> FMEA of personnel function – the controlling tool for diagnosis of potential threats in the scope of personnel management .....	42
<b>Agnieszka Bojnowska:</b> The model of calculating costs found on Activity Based Costing for a Polish co-operative bank. Part I: The assumptions, steps, the map of processes .....	50
<b>Adam Bujak:</b> Using the leant-on-costs indicators to the evaluation of the accounting system .....	58
<b>Magdalena Chmielowiec-Lewczuk:</b> Cost control in insurance companies .....	65
<b>Iwona Chomiak-Orsa:</b> Controlling tools for it project efficiency evaluation .....	72
<b>Maciej Chorostkowski:</b> Title of statutory auditor only for the chosens? .....	79
<b>Janusz Czerny:</b> The role and meaning of accountancy in the process of the enterprise restructuring .....	89

<b>Ksenia Czubakowska:</b> Determining revenues and costs of provided services in within the frameworks of long-term contracts .....	99
<b>Anna Ćwiakala-Malys:</b> A problem in effective usage of resources in a process of higher state school management .....	113
<b>Marek Dylewski:</b> Cost accounting of public tasks in local government units – chosen problems .....	119
<b>Monika Foremna-Pilarska:</b> Operational incomes budgeting and a time factor .....	126
<b>Angelika Kaczmarczyk, Katarzyna Piotrowska:</b> Reliability of financial information vs. research and development project .....	132
<b>Marcin Kaczmarek:</b> Performance accounting in a system of budget accounting of the public sector units .....	140
<b>Małgorzata Kamieniecka:</b> The role of controlling in deferred tax establishment procedure .....	147
<b>Zdzisław Kes:</b> The characteristic of learning in Department of Cost Calculation and Management Accounting .....	160
<b>Marcin Klinowski:</b> The project life cycle analysis in its efficiency evaluation .....	166
<b>Katarzyna Kluska:</b> Internal control in process of auditing of financial statement .....	173
<b>Tomasz Kondraszuk:</b> Managerial accounting in agriculture in the face of the globalization .....	182
<b>Roman Kotapski:</b> Budgeting problems in companies. A criticism of budget practice .....	192
<b>Beata Kotowska:</b> Liquidity management in an enterprise by cash flow budget .....	201
<b>Michał Jerzy Kowalski:</b> Identification of cost objects in Activity Based Costing .....	209
<b>Mieczysław Kowerski:</b> Dividends strategies in developed financial markets .....	218
<b>Zygmunt Kral:</b> Controlling result account of college .....	227
<b>Wojciech Dawid Krzeszowski:</b> Interest rates in hedging effectiveness evaluation .....	234
<b>Dorota Kuźdowicz:</b> Variance analysis in fix and flexible planned cost accounting .....	240
<b>Grzegorz Lew:</b> The control in motivation system of sales representatives ...	246
<b>Teresa Martyniuk:</b> The depreciation as an instrument of a company strategic cost accounting .....	251
<b>Aleksandra Martynowicz:</b> Conditions of choosing the method of calculation of the foreign exchange differences for income tax purposes .....	255
<b>Marek Masztalerz:</b> Product value analysis in the target costing process ...	264
<b>Jarosław Mielcarek:</b> On the need for modification of time-driven ABC ...	274
<b>Jerzy Mońka:</b> Value as purpose and financial liquidity as determinant of enterprise function .....	285

---

<b>Adam Niewęglowski:</b> Activity-Based Costing – yesterday and today . . . . .	292
<b>Bartłomiej Nita:</b> The evolution of management accounting: from cost accounting to strategic management accounting . . . . .	317
<b>Edward Nowak:</b> Cost accounting development on the example of scientific achievements of the Wrocław University of Economics . . . . .	330
<b>Agnieszka Nózka:</b> Process based R&D unit operation . . . . .	339
<b>Robert Paradecki:</b> Influence of the interdependence of bank products on the result from the sale and life cycle . . . . .	348
<b>Ewa Pasieczna:</b> Tax base estimation by the cost Method – a case study . . . . .	356
<b>Michał Poszwa:</b> Problems of calculating profits of tax depreciation . . . . .	362
<b>Adam Putyra:</b> Activity Costs Budgeting Based on Time-Driven Activity Based Costing . . . . .	374
<b>Jolanta Rubik:</b> Auditor vs controller – careers profile . . . . .	379
<b>Bożena Rudnicka:</b> Formulating costs of operating activity in budgetary units in the light of polish accountancy act regulations and special accountancy policies referring to these units . . . . .	387
<b>Kazimierz Sawicki:</b> Selected problems of accounting and controlling in small enterprises . . . . .	395
<b>Elżbieta Sobów:</b> Cost of raw materials in calculation of product manufactured in a poultry processing . . . . .	403
<b>Kamila Synak:</b> The role of accountancy in reducing information asymmetry from the Agency Theory perspectives . . . . .	409
<b>Waldemar Szewc:</b> Practical aspects of the services of controlling in a tax consultancy office . . . . .	419
<b>Alfred Szydelko:</b> The possibilities of using information from record accounting in decision fields connected with support centers . . . . .	426
<b>Katarzyna Szymczyk-Madej:</b> Goals of internal control in management process . . . . .	436
<b>Marcin Wierzbński:</b> Responsibility centres in the controlling system of university . . . . .	450
<b>Beata Zackiewicz:</b> Techniques and tools review for cost management of new product throughout target costing (Target Cost Management) . . . . .	461

**Robert Paradecki**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **WPLYW WSPÓLZALEŻNOŚCI PRODUKTÓW BANKOWYCH NA WYNIK ZE SPRZEDAŻY I CYKL ŻYCIA**

### **1. Wstęp**

Historia pieniądza sięga zarania dziejów. Był on, jest i zapewne będzie jednym z najważniejszych czynników w życiu człowieka i całej gospodarki. Można śmiało rzec, iż pojawienie się pieniądza i jego rozwój (począwszy od żelaznych prętów-roznow (obolów), poprzez srebrniki, złoto, a na pieniądzu papierowym i obecnie „panującym” pieniądzu elektronicznym skończywszy) przyczyniło się do powstania rynku, zwłaszcza rynku finansowego (por. [7; 16]).

Skoro przez rynek rozumie się ogół sprzedawców i nabywców, których wzajemnie uzależnione od siebie decyzje kupna i sprzedaży kształtują popyt oraz wpływają na poziom cen, to można stwierdzić, że już w czasach wymiany barterowej występowała metoda sprzedaży łączonej, która została przeniesiona na współczesny rynek produktów i usług bankowych<sup>1</sup>. Ciągłe rosnące wymagania klientów – będące efektem rozwoju oraz globalizacji rynków finansowych – wymagają od zarządzających bankami opracowania optymalnych ofert (m.in. w formie pakietu) i skierowania ich do właściwej grupy odbiorców. Dzięki takim działaniom przedłużony zostaje cykl życia produktu bankowego, co niewątpliwie przekłada się na wzrost udziału w rynku oraz wzrost przychodów ze sprzedaży produktów bankowych.

### **2. Cykl życia produktu bankowego**

Cykl życia produktu bankowego (usługi finansowej) różni się w zasadniczy sposób od typowego cyklu życia produktu – czasem faza dojrzałości i nasycenia są traktowane osobno, lecz każda faza charakteryzuje się innym typem wzrostu, dzie-

---

<sup>1</sup> W niniejszym opracowaniu przez produkt bankowy rozumiane będą również usługi bankowe (usługi dopełniające, okołoprojektowe), choć niewątpliwie kwestia utożsamiania produktu i usługi bankowej jest różnie rozpatrywana przez ekonomistów. Ogólnie rzecz ujmując, produkt bankowy to transfer/transformacja pieniądza w cyklu koniunkturalnym (por. [16]).



ki czemu wyróżnić można fazę: wprowadzenia, wzrostu, dojrzałości, nasycenia i schyłku [16]. Ponieważ cykl życia usługi finansowej może oddziaływać na osiągnięty wynik ze sprzedaży produktu finansowego, jak również wpływa na tworzenie pakietu usług powiązanych między sobą (*cross-selling*, *up-selling*), częstym zjawiskiem w przypadku produktów bankowych jest wzrost sprzedaży produktu schyłkowego, dzięki czemu przedłużona zostaje jego faza nasycenia. Uwarunkowaniem takiego stanu jest niewątpliwie wpływ rynku finansowego na rozwój gospodarki rynkowej. Wymaga to wypracowania odpowiednich rozwiązań prawno-administracyjnych, właściwej infrastruktury i różnorodności instrumentów finansowych oraz właściwych relacji pomiędzy stroną popytu i podaży [14].

### **3. Globalizacja rynków finansowych, a współzależność produktów bankowych**

Globalizacja<sup>2</sup>, która z jednej strony przyczynia się do otwarcia nowych rynków zbytu, a z drugiej wpływa także na ograniczenie udziału w rynku ze względu na nowych konkurentów. W związku z tym w celu umocnienia swojej pozycji i zwiększenia konkurencyjności oferty banki coraz częściej – jako główny uczestnik strony podaży pieniądza (jego transferu i transformacji w gospodarce) – oferują swoim klientom koszyk usług, i tak np. klienci instytucjonalni mogą w banku liczyć na leasing, faktoring, ubezpieczenia, pomoc przy wypełnianiu wniosków o fundusze unijne (por. [5]), a klientom indywidualnym oferowane są np. produkty lokacyjno-ubezpieczeniowe. Dzieje się tak z powodu przeniesienia części popytu z produktów bankowych na produkty dostępne poza systemem bankowym (efekt substytucyjny) [11].

Aby skutecznie prowadzić walkę o klientów nie tylko na rynku globalnym, ale przede wszystkim na rynku lokalnym, zarządzający bankiem powinni zwrócić uwagę na: wymagania rynku (i w tych kategoriach myśleć), elastyczność struktury organizacyjnej, a także możliwości i umiejętności przekształcania szans związanych z wymaganiami w przewagę konkurencyjną [12]. Sprzedaż wiązana produktów bankowych, ubezpieczeniowych i produktów rynku kapitałowego to następstwo rozszerzenia aliansów banków z firmami ubezpieczeniowymi i spółkami rynku kapitałowego, jak również wynik m.in. internacjonalizacji rynku usług finansowych [3].

---

<sup>2</sup> Globalizacja nie jest nowym zjawiskiem w gospodarce światowej, choć w ostatnich dekadach jej procesy nabrały tempa. W minionych 500 latach dwukrotnie wystąpiły procesy globalizacyjne, choć w nieco innych okolicznościach. Pierwszy raz w okresie rewolucji w handlu zamorskim towarzyszącej odkryciu nowych kontynentów i powstaniu nowych imperiów. Drugi raz w okresie rewolucji przemysłowej, która przyniosła szybsze środki transportu i zwiększyła skalę produkcji, co stworzyło potrzebę większych dostaw surowców oraz nowych rynków zbytu dla gotowych produktów. W obydwu przypadkach powstały nowe firmy i rynki działające ponad granicami państw [17].

Ze względu na to, iż produkty bankowe cechują się m.in.: niejednorodnością, długą fazą życia, łatwością odnawialności po okresie zaniku, występowaniem w formie pakietu, brakiem ochrony patentowej [16] są od siebie zależne, a tym samym pozwalają na wykorzystanie odpowiednich technik i metod marketingowych przy maksymalizacji wyniku ze sprzedaży zarówno w krótkim, jak i długim horyzoncie czasowym.

#### 4. Sprzedaż łączona i jej wpływ na wynik ze sprzedaży

Typowym i najprostszym sposobem ustalenia wyniku ze sprzedaży produktu (wyniku finansowego) jest odjęcie od osiągniętego przychodu (wyrażonego w cenie) kosztów związanych z jego wyprodukowaniem. Aspekt finansowy dość często stanowi dla zarządzających firmą najważniejszy wyznacznik osiągnięcia sukcesu. W ten sposób znajdują potwierdzenie, iż podjęte wcześniej decyzje były słuszne, i o ile w krótkim horyzoncie czasowym można pozwolić sobie na przysłowiowe „spoczęcie na laurach”, o tyle w dłuższym horyzoncie kwestia finansowego sukcesu nie będzie już najważniejsza. O powodzeniu, a tym samym dodatnim wyniku na sprzedaży kształtującym niewątpliwie wartość banku, decydują w skali mikro nie tylko wartości finansowe, takie jak cena oferowanych produktów oraz poziom kosztów związanych z ich wytworzeniem i dystrybucją, ale również (a może przede wszystkim) wielkość rynku, na którym funkcjonuje bank, udział banku w rynku, struktura sprzedaży, tendencje na rynkach kapitałowych [9].

##### 4.1. Sprzedaż krzyżowa (*cross-selling*)

W ostatnim czasie bardzo popularna, zwłaszcza w sektorze bankowym, stała się sprzedaż krzyżowa (*cross-selling*), zwana również sprzedażą łączoną, sprzedażą w pakiecie, sprzedażą produktów komplementarnych, która jest jedną z metod maksymalizacji zysku z jednej transakcji<sup>3</sup>. O ile w roku 2001 z większym sukcesem stosowana była ona na polskim rynku finansowym m.in. przez Bank PeKaO SA, Bank Handlowy oraz BRE Bank SA, a aktywność sprzedażowa pracowników banków pozostawiała dużo do życzenia [18], o tyle obecnie można stwierdzić, że każdy bank komercyjny wykorzystuje tę metodę przede wszystkim nie w celu osiągnięcia wyższego zysku, ale w celu osiągnięcia przewagi na rynku.

Zastosowanie sprzedaży łączonej oznaczać może zwiększenie zysku brutto na kliencie nawet do 50%, co wynika z istoty *cross-sellingu*, a mianowicie przyczynia się do [8; 20]:

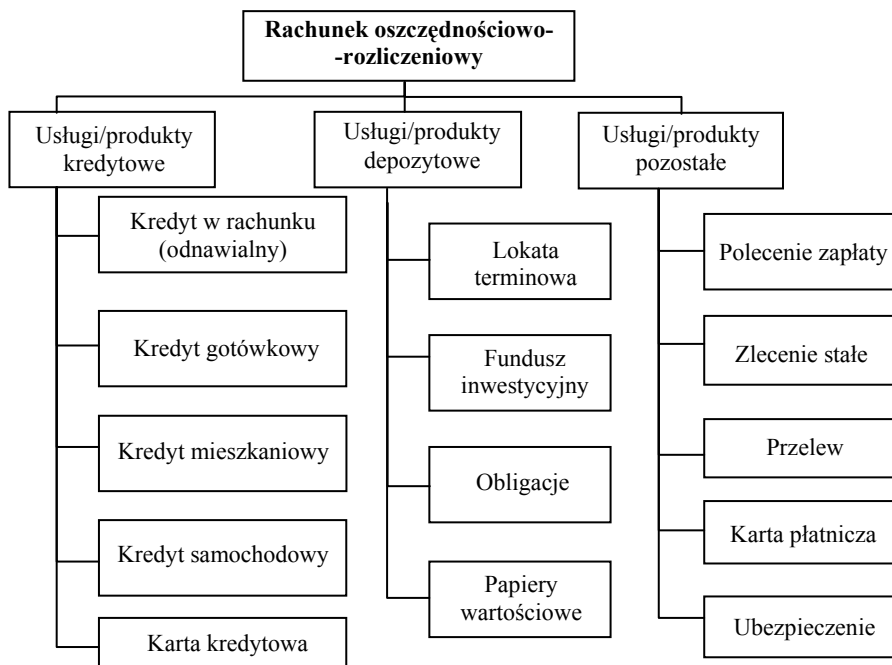
- zwiększenia całkowitego obrotu na kliencie przy jednakowych kosztach stałych,

---

<sup>3</sup> Drugą metodą jest *up-selling*, czyli oferowanie klientowi produktów lub usług o wyższej cenie, wyższym standardzie, większej liczbie funkcji (sprzedaż produktów substytucyjnych) [3].

- zwiększenia lojalności klienta poprzez korzystanie z produktów powiązanych z produktem głównym,
- zmniejszenia fluktuacji klientów,
- większej gotowości klientów do zapłacenia jednorazowo większej ceny,
- jednorazowego poniesienia kosztów na zaoferowanie klientowi koszyka usług,
- zbudowania więzi z klientem pozwalającej na sprzedaż wielu produktów z oferty,
- optymalnego wykorzystania sieci dystrybucji,
- ograniczenia niepewności i ryzyka.

Jak pokazały wyniki badań przeprowadzonych na niemieckim rynku bankowym, potencjał cross-sellingu wykorzystywany jest tylko w 40%: tylko trzy produkty z siedmiu możliwych są sprzedawane klientowi instytucjonalnemu. Około 80% badanych postrzega w cross-sellingu korzyści poprzez tworzenie i utrzymanie za jego pomocą długofalowego zaufania klienta. Ponadto uznano, iż metoda ta powinna być bardziej uwypuklona w strategii przedsiębiorstwa.



Rys. 1. Możliwość wykorzystania sprzedaży łączonej w przypadku rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 1 przedstawione zostały możliwości wykorzystania rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego do sprzedaży łączonej. Ten rodzaj produktu bankowego jest najczęściej wskazywanym przykładem na zastosowanie cross-sellingu

w bankowości. Rachunek oszczędnościowo-rozliczeniowy stanowi doskonały trzon relacji banku z klientem, dzięki czemu wraz z dokonaniem zakupu produktów powiązanych prawdopodobieństwo rezygnacji przez klienta z usług banku maleje, dlatego najważniejszy okazać się może pierwszy kontakt klienta z bankiem i prawidłowe określenie jego potrzeb, ponieważ utrzymanie obecnego klienta jest znacznie tańsze niż zdobycie nowego.

#### 4.2. Pozostałe metody zwiększające sprzedaż

Decyzje podejmowane przez zarządzających bankiem skutkujące skierowaniem przez sprzedawcę – doradcę klienta – odpowiedniej do wymagań klienta oferty powinny wykorzystywać wyniki opracowane dzięki zastosowaniu m.in. CRM (*customer relationship management*).

CRM to zestaw narzędzi i procedur istotnych w zarządzaniu kontaktami z klientem. Stanowi niewątpliwie nieodzowne narzędzie służące badaniu możliwości sprzedaży dodatkowych produktów konkretnemu klientowi (grupie lub segmentowi klientów), jednak od jakości danych pozyskanych podczas kontaktów z klientem zależy opracowanie oferty zgodnej z oczekiwaniami klienta [3].

Innym narzędziem pozwalającym na opracowanie właściwej oferty łączonej jest analiza koszykowa (*market basket analysis*), która dostarcza informacji o tym, jakie usługi lub produkty są najczęściej kupowane razem oraz który koszyk produktów należy zaoferować klientowi. Zaoferowanie klientom odpowiednich produktów przyczynia się do zwiększenia ich lojalności wobec banku, a także ograniczenia ryzyka przejścia do konkurencji [22].

Oprócz cross-sellingu warto wspomnieć także o stosunkowo nowej koncepcji *cross subsidisation*<sup>4</sup> – finansowania różnicy cen promocyjnych. Ponieważ typowe systemy wykorzystywane do kalkulacji kosztu związanego z transformacją pieniądza przypisują zbyt wysoką rentowność produktom sprzedawanym w górnych segmentach rynkowych, konieczne jest przeniesienie ciężaru kosztów na produkty z niższych segmentów [6].

Zaletą sprzedaży i subsydiowania krzyżowego jest niewątpliwie wzrost sprzedaży, zmniejszenie pracochłonności, to, że cena pakietu nie jest mniejsza niż suma cen poszczególnych produktów (dzięki czemu na przeprowadzeniu sprzedaży łączonej wynik nie jest ujemny), polepszenie jakości usług, a także korzystne wyróżnienie oferty na tle konkurentów [por. 4; 11]. Pozwala ona osiągnąć przy zmniejszeniu

---

<sup>4</sup> Definicję *cross subsidisation* ujęła w swojej dyrektywie Wspólnota Europejska. Określiła, iż subsydiowanie krzyżowe (skośne) oznacza, że przedsiębiorcy ponoszą albo przenoszą wszystkie albo część kosztów swojej działalności z jednego rynku geograficznego lub asortymentowego do swojej działalności na innym rynku geograficznym albo asortymentowym [15]. Warto wspomnieć, iż subsydiowanie skośne jest wykorzystywane zwłaszcza na rynku monopolistycznym jako forma wyeliminowania pojawiającej się konkurencji, co uznawane jest za wyjątkowo drastyczny przejaw naruszania przez przedsiębiorstwo zasad działania na rynku regulowanym [23].

szonych kosztach promocji i dystrybucji pakietu usług, ale powstaje pytanie, czy oferowanie np. jako produktu dodatkowego do kredytu darmowej karty kredytowej jest przejawem cross-sellingu przy wykorzystaniu mechanizmu CRM, zwłaszcza że karta kredytowa jest zawsze wydawana przez bank bez opłat? Tutaj pojawia się inna kwestia – kwestia umocnienia pozycji na rynku: każda karta kredytowa dołączona do udzielonego kredytu to oprócz wzrostu udziału banku w obszarze kredytów również wzrost udziału w obszarze kart kredytowych. Niestety, nie ma tutaj znaczenia zazwyczaj fakt, iż zarówno część kredytów, jak i kart kredytowych stanie się dla banku balastem, którego będzie chciał się pozbyć poprzez porozumienia restrukturyzacyjne albo sekurytyzację.

Warto wspomnieć także, że sprzedaż łączona nie może być jedynym sposobem oferowania produktów klientom. Często opracowany przez bank „sztywny” koszyk usług nie znajdzie zainteresowania ze strony klienta, nawet jeśli oferta opracowana zostanie przy prawidłowym opracowaniu CRM, dlatego też istotne jest przygotowanie dla pracowników sprzedażowych odpowiednich procedur produktowych wspomagających proces utrzymania lojalności klienta. Pakietyzacji towarzyszy najczęściej zwiększona sprzedaż jednostkowa. O ile osiągnięcie maksymalnego wolumenu sprzedaży pakietów zwiększa liczbę sprzedanych produktów, a tym samym udział w rynku, o tyle nie zawsze oznacza ono maksymalizację zysku. Natomiast oferowanie zarówno pakietu, jak i produktu indywidualnie zmniejsza wprawdzie prawdopodobieństwo osiągnięcia takiego udziału w rynku jak przy wyłącznej sprzedaży pakietowej, jednakże przyczynia się do maksymalizacji zysku [2].

## 5. Korzyści płynące z zastosowania metod krzyżowych

Institucje oferujące usługi finansowe coraz odważniej wprowadzają do swojej oferty pakiety. Zastosowanie takich metod krzyżowych, jak *cross-selling*, *cross subsidisation* czy *up-selling* wymaga wcześniejszego przeprowadzenia analizy i określenia jasnej strategii. Wprowadzenie nieodpowiednio przygotowanej oferty cenowej i produktowej może przynieść negatywne skutki, czyli poniesienie wysokich kosztów bez osiągnięcia oczekiwanych zysków. W związku z tym tak ważna jest kompleksowa informacja o relacjach z klientem, która pozwala na precyzyjne opracowanie oferty i skierowanie jej do właściwego segmentu klientów [2]. Wysoka konkurencja, „umiędzynarodowienie” się rynku finansowego, a także brak ochrony patentowej na produkty bankowe wymuszają jednak na zarządzających bankiem opracowanie metod zwiększenia przychodów i zysków. Zatem sprzedaż łączona jest dobrym krokiem, który oznacza dla banku [18]:

- większe przychody i zyski,
- niższe koszty promocji,
- niższe koszty pozyskiwania i przetwarzania informacji,
- większą lojalność klientów,

- ograniczenie niepewności i ryzyka,
- ograniczenie pracochłonności obsługi,
- skrócenie procedur sprzedażowych,
- optymalne wykorzystanie sieci dystrybucji,
- sprzedaż międzysegmentową,
- możliwość dalszej sprzedaży produktów schyłkowych (niecieszących się dużym zainteresowaniem klientów, przez co znajdujących się w ostatniej fazie cyklu życia).

Wykorzystanie metod krzyżowych to nie tylko pakietyzacja (czyli obniżenie kosztów), ale także opracowanie takiej strategii cenowej (zgodnej z obowiązującymi przepisami i normami), która pozwoli na osiągnięcie wyższych wyników finansowych. Właściwe zarządzanie ceną oraz staranne dostosowanie oferty produktowej i cenowej do potrzeb klienta może istotnie poprawić wyniki finansowe, i to bez konieczności ponoszenia znacznych kosztów, jak np. w przypadku kampanii reklamowych stymulujących sprzedaż [2]. Skoro bowiem klienci są w stanie zapłacić jednorazowo więcej i jednocześnie są bardziej zadowoleni z dokonanego zakupu, to należy tak budować dalsze relacje z klientem, aby go zatrzymać. *Cross-selling* to także następujące korzyści dla klienta [18]:

- oszczędność czasu,
- oszczędność pieniędzy (produkty w pakiecie są tańsze niż w pojedynczej ofercie),
- poufność (udostępnienie informacji tylko jednej instytucji),
- kompleksowość obsługi,
- szybszy i łatwiejszy dostęp do kredytów,
- korzystanie z doradztwa,
- większa wiedza o ofercie banku.

Przy dokonywaniu sprzedaży łączonej nie należy zapominać, że klient raz rozczarowany będzie mniej ufny przy następnej ofercie skierowanej do niego, a tym samym jego lojalność wobec banku może zostać zmniejszona. Zasada ta działa jednakże w obie strony. Dane pozyskane od klienta podczas przeprowadzanych sprzedaży produktów bankowych wpływają na opracowanie przez bank optymalnej oferty. Zatem jakość tych danych powinna być adekwatna do rzeczywistości – częstą praktyką jest podawanie przez klientów zawyżonych dochodów, zaniżonych wartości wydatków stałych, innych obciążeń finansowych w przypadku ubiegania się o kredyt czy kartę kredytową. Jest to niewątpliwie negatywny czynnik występowania efektu substytucyjnego w popycie na produkty bankowe w enklawach finansowych, szczególnie oferowanych przez instytucje *non-banking* [11].

## 6. Podsumowanie

Pieniądz był, jest i zapewne będzie jednym z najważniejszych czynników w życiu człowieka i całej gospodarki. Banki, oferując produkty i usługi bankowe, dokonują transferu i transformacji pieniądza. Ciągłe rosnące wymagania klientów

jako efekt rozwoju oraz globalizacji rynków finansowych wymagają od zarządzających bankami opracowania optymalnych ofert i skierowania ich do właściwej grupy odbiorców. Zastosowanie takich metod, jak *cross-selling* czy *up-selling* przy prawidłowym wykorzystaniu zarządzania relacjami z klientem i analizy koszykowej oraz w dopuszczalnym stopniu subsydiowanie krzyżowe pozwalają – pod warunkiem komplementarności produktów bankowych – osiągnąć wyższe zyski oraz przedłużyć cykl życia produktu. W ten sposób strona podaży i popytu osiąga większe korzyści (nie tylko finansowe) na przeprowadzonych operacjach kupna-sprzedaży.

## Literatura

- [1] *Banken schöpfen nur 40% des vorhandenen Cross-Selling-Potenzials aus*, [www.presseanzeiger.de/print/?id=239684](http://www.presseanzeiger.de/print/?id=239684).
- [2] Baumgarten J., Widz A., Białokozowicz P., Dietl M., *Łączenie ofert w sektorze bankowym*, „Gazeta Bankowa”, 7-23 lipca 2006.
- [3] Bednarek M., *E-biznes i e-marketing w praktyce*, Agencja Interaktywna Migomedia, [http://www.migomedia.pl/pliki/ebiznes\\_emarketing\\_MIGOMEDIA\\_PL.pdf](http://www.migomedia.pl/pliki/ebiznes_emarketing_MIGOMEDIA_PL.pdf).
- [4] Czubała A., *Ceny usług*, [w:] *Marketing usług*, red. A. Czubała, A. Jonas, T. Smolik, J.W. Wiktot, Oficyna Ekonomiczna – Wolter Kluwer Polska, Kraków 2006.
- [5] Dominiak K., *Zestaw firmowy z deserem*, „Forbes” 2007, nr 7.
- [6] Doyle P., *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003.
- [7] Dębski W., *Rynek finansowy i jego mechanizmy*, PWN, Warszawa 2002.
- [8] Homburgs Ch., *Cross - Selling Profitpotenzial vorhandener Kunden erschließen*, [www.4managers.de/themen/cross-selling](http://www.4managers.de/themen/cross-selling).
- [9] Korzeb Z., *Budżetowanie w banku komercyjnym*, Difin, Warszawa 2007.
- [10] Lesiński J., [www.ae.poznan.pl/att/DZIEK\\_EKON/3\\_j.lesinski\\_26.pdf](http://www.ae.poznan.pl/att/DZIEK_EKON/3_j.lesinski_26.pdf).
- [11] Masiukiewicz P., *Marketing w enklawach finansowych*, Difin, Warszawa 2007.
- [12] Mazurkiewicz L., *Marketing bankowy*, Difin, Warszawa 2002.
- [13] Migut G., *Wspomaganie kampanii sprzedaży krzyżowej (cross-selling) na przykładzie oferty banku*, StatSoft Polska, Warszawa 2005.
- [14] Ostrowska E., *Banki na rynkach kapitałowych*, PWE, Warszawa 2005.
- [15] *Obwieszczenie komisji w sprawie stosowania regul konkurencji do sektora pocztowego i w sprawie oceny pewnych środków publicznych odnoszących się do usług pocztowych*, DzUrz UE 1998 nr 6, poz. 2.
- [16] Paradecki R., *Rachunek kosztów cyklu życia produktu bankowego* [w:] *Rachunkowość a controlling*, red. E. Nowak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1139, AE, Wrocław 2006.
- [17] Sulmicki J., *Stabilność rynków finansowych a wejście Polski do sfery euro*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2005.
- [18] Szczepaniec M., *Sprzedaż krzyżowa (cross-selling) produktów bankowych*, „Bank i Kredyt” 2003, nr 3.
- [19] Wilk M., *Cross-selling, up-selling, CRM, CRM... Banki spółdzielcze a ich strategia*, <http://www.bankier.pl/wiadomosc>.
- [20] Wiśniewska M., *Perspektywy polskiego sektora bankowego w nadchodzącym dziesięcioleciu w świetle globalizacji i rosnącej konkurencji*, [w:] *Rozwój i restrukturyzacja sektora bankowego w Pol-*

*sce – doświadczenia jedenastu lat*, Zeszyty BRE Bank – CASE nr 52, CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Fundacja Naukowa, Warszawa 2001.

[21] [www.dcbis.pl/repository/files/Koszty\\_standardowe\\_Prezentacja.pdf](http://www.dcbis.pl/repository/files/Koszty_standardowe_Prezentacja.pdf).

[22] [www.statconsulting.com.pl/uslugi/analiza\\_cross\\_up\\_selling\\_.html](http://www.statconsulting.com.pl/uslugi/analiza_cross_up_selling_.html).

[23] [www.ure.gov.pl](http://www.ure.gov.pl).

## **INFLUENCE OF THE INTERDEPENDENCE OF BANK PRODUCTS ON THE RESULT FROM THE SALE AND LIFE CYCLE**

### **Summary**

Money was, is and probably will be one of the most important factors in the life of the man as well as the entire economy. Banks offering products and banking facilities cause the transfer and the transformation of money. Still growing requirements of customers – being an effect of the development and the globalization of financial markets – require working out optimal offers and directing them at the appropriate group. Applying such methods whether as cross-selling or up-selling by using Customer Relationship Management and Market Basket Analysis correctly helps to achieve higher profits and to prolong the product life cycle.