

MARIA PŁONKA

Rozwój orientacji marketingowej polskich banków

1. Przesłanki rozwoju orientacji marketingowej polskich banków

Ostatnie dziesięciolecie jest okresem wdrażania orientacji marketingowej we wszystkich dziedzinach życia gospodarczego. Zainteresowanie marketingiem związane jest ściśle z wystąpieniem nadwyżkowej podaży usług nad popytem oraz pojawieniem się konkurencji na polskim rynku.

Procesy transformacji gospodarczej nie ominęły również sektora bankowego (czy też szerzej: rynku usług finansowych). Reorientacja polskich banków w kierunku marketingu związana jest z trzema głównymi procesami:

1) transformacją gospodarki, która umożliwiła restrukturyzację przedsiębiorstw, prywatyzację, intensyfikację konkurencji, ale również zapoczątkowała problemy związane z zachowaniem płynności finansowej i wypłacalności,

2) polityką banku centralnego w zakresie budowy ustawodawstwa i instytucji rynku finansowego,

3) perspektywą integracji z Unią Europejską, integracji monetarnej i zniesienia większości ograniczeń, uniemożliwiających swobodne wejście na rynek polski zachodnich instytucji finansowych.

Praktyka marketingowa doprowadziła do stworzenia ogólnych zasad i szeregu nowych narzędzi, w których centralnym obiektem działań firmy zorientowanej marketingowo jest klient i jego potrzeby, a ich zaspokojenie powinno być związane z obustronnymi korzyściami (zarówno dla firmy, jak i dla klienta). Korzyść, jako efekt działań marketingowych, nie musi być synonimem zysku rozumianego w kategoriach finansowych; często bowiem inwestycje w produkty czy rynki mogą znacznie obniżyć efekty finansowe. Dobry menedżer marketingowy widzi zysk w perspektywie długookresowej, zgodnie z zasadą, że ważne jest wygranie wojny, a nie pojedynczej bitwy. Większy potencjał firmy pozwala na branie pod uwagę dłuższej perspektywy, co jest szczególnie ważne w instytucjach finansowych. Praktycznie każda firma stoi przed wyborem dwóch rozbieżnych celów: zysk czy inwestycje? Udzielenie odpowiedzi na to pytanie jest możliwe po przeprowadzeniu analizy konkretnych uwarunkowań. Ważnym zadaniem marketingu jest zapewnienie ciągłości firmy (jeżeli bierzemy pod uwagę perspektywę jej rozwoju), które przejawia się w gruntownym opracowaniu korzystnych dla firmy i klientów relacji rynkowo-produktowych i ich ciągłej adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia. W zależności od przyjętych strategii relacje te mogą

przybierać postać, kiedy „produkt szuka rynku” (działania adaptacyjne) lub kiedy „rynek szuka produktu” (działania antycypacyjne).

W banku zorientowanym marketingowo rynek powinien być traktowany jako istotny element jego aktywów i wartości (cóż bowiem wart jest wspaniały produkt, który nie ma rynku?). Chcąc zatem go poznać i określić właściwą kompozycję marketingową, należy dokonać segmentacji rynku i wyboru właściwego rynku docelowego. Segmentacja jest coraz częściej koniecznością, ponieważ sprzedaż „wszystkiego dla wszystkich” jest już niejednokrotnie niemożliwa. W praktyce o skuteczności marketingu nie decyduje fakt przeprowadzenia segmentacji, lecz fakt jej wykorzystania w konstrukcji zróżnicowanych programów „marketingu-mix”. W wyborze rynku docelowego istotną przesłanką jest takie skojarzenie produktu z rynkiem, by w efekcie oferta była konkurencyjna, tj. w miarę trwale wyróżniająca się na tle innych w oczach klientów. Fundamentalnym zatem zadaniem marketingu na konkurencyjnym rynku jest znalezienie, kreowanie i utrwalanie punktów wyróżniających (przewag konkurencyjnych).

Można przyjąć, że głównymi determinantami rozwoju orientacji marketingowej banków są uwarunkowania makro- i mikrootoczenia oraz ich zdolności dostosowawcze do zmieniających się warunków zewnętrznych. Do wspomnianych determinant można zaliczyć:

1) zakres równowagi rynkowej w odniesieniu do oferty banków — silna konkurencja i trudności ze sprzedażą produktów implikują większą skłonność banków do koncentracji swych działań na kliencie oraz do aktywizacji sprzedaży, promocji i dystrybucji produktów,

2) strukturę podmiotową systemu bankowego — związaną z demonopolizacją dotychczasowego systemu bankowego oraz pojawieniem się konkurujących między sobą banków komercyjnych, prywatnych, zagranicznych i instytucji parabankowych, rywalizujących w walce o klienta,

3) zakres samodzielności ekonomicznej banków — związany ze swobodą określania wielkości i rodzaju produktów bankowych oraz kompozycji marketingowej oferty banków w ramach obowiązujących uregulowań prawnych, które w szczególnych przypadkach mogą ograniczać samodzielność w zakresie działalności czy zasięgu działania (np. banki spółdzielcze),

4) politykę państwa na rynku finansowym — związaną z kreowaniem parametrów ekonomicznych (przepisy prawa dewizowego, celnego, podatkowego i rynków branżowych) oraz uczestnictwem państwa, jako podmiotu gospodarczego, w rynkach pieniężnych i kapitałowych w celu zebrania środków na zadania budżetowe,

5) politykę NBP jako banku centralnego — związaną z określaniem warunków działalności banków poprzez ustalanie: poziomu stóp procentowych kredytu lombardowego i redyskontowego, polityki kursów dewiz, poziomu rezerw obowiązkowych, poziomu inwestowania banków w akcje i udziały, maksymalnej wysokości kredytu udzielonego przez bank jednemu kredytobiorcy itp.

6) zasoby banku określające jego możliwości rynkowe — poziom kapitałów własnych, lokalizację i stopień rozwoju sieci dystrybucji, a także wyposażenie i jakość kadr, wizerunek i tradycje, referencje itp.

7) cele i strategie danego banku, związane z realizacją jego misji — będące wyrazem jego marketingu wewnętrznego, sposobów konkurowania, działalności rynkowej i produktowej.

Biorąc pod uwagę powyższe determinanty, wdrażanie orientacji marketingowej w polskich bankach można podzielić na kilka charakterystycznych etapów, związanych z pojawieniem się określonych uwarunkowań makroekonomicznych i reakcji banków na zmiany zewnętrzne, przebiegających w postaci procesów dostosowawczych.

2. Okres powojenny do 1989 r. — pasywna rola banków

Okres ten cechował nadwyżkowy popyt w stosunku do podaży, zatem banki nie były bezpośrednio zainteresowane podejmowaniem działań marketingowych. W warunkach gospodarki nakazowo-rozdzielczej banki i Narodowy Bank Polski nie wykonywały czynności typowych dla gospodarki rynkowej. Bank centralny nie miał wpływu na politykę budżetową państwa ani możliwości dyskusji na temat wysokości i celowości wypłat. Budżet państwa oraz znaczna część udzielanych kredytów miała charakter bezprocentowej lub relatywnie nisko oprocentowanej dotacji (co ułatwiało ukrywanie deficytu budżetowego). W warunkach gospodarki centralnie sterowanej nie istniała ogólna stopa procentowa, wyrażająca realne warunki kredytowania przez bank centralny, nie było też procesów oddziaływania banków na podmioty gospodarcze. Dodatkowo niewymienialność złotego izolowała NBP i polskie banki od gospodarki światowej. Pozostałe banki pełniły funkcje wykonawcze, nie odgrywając samodzielnej roli gospodarczej; banków prywatnych oraz zagranicznych praktycznie nie było (mimo iż Bank Handlowy czy Bank Polska Kasa Opieki były formalnie spółkami akcyjnymi). Rola banków w finansowaniu podmiotów była wówczas pasywna, popyt na usługi bankowe niewspółmiernie duży w stosunku do podaży, a ilość produktów bankowych była bardzo ograniczona i miała selektywny oraz preferencyjny charakter. Działalność bankowa w tym okresie była najbardziej zbliżona do orientacji dystrybucyjnej, a orientacja marketingowa praktycznie nie istniała i nie była potrzebna bankom. Przełomowym momentem związanym z wdrażaniem orientacji marketingowej w bankach był rok 1989.

3. Lata 1989—1992 — okres „prób i błędów” i rozwoju rynku usług finansowych

Przełom ustrojowy, jaki się dokonał w 1989 r. w gospodarce, oznaczał również całkowitą zmianę pozycji i roli banków. Nowe Prawo Bankowe i Ustawa o Naro-

dowym Banku Polskim z 1989 r.¹ stworzyły podstawy komercjalizacji działalności bankowej (wyłonienie z NBP w 1989 r. dziewięciu banków komercyjnych rozpoczęło etap tworzenia dwuszczeblowego systemu bankowego). Banki, w wyniku zmian wprowadzonych wspomnianą ustawą, zostały włączone w proces komercjalizacji gospodarki i stały się kluczowymi instytucjami jej funkcjonowania. Okres ten to czas dynamicznego powstawania nowych banków, co było wynikiem stosunkowo liberalnej polityki licencyjnej NBP, ukierunkowanej na rozwój banków prywatnych, demonopolizację własności państwowej i powstanie warunków do konkurencji między bankami. Rozwój liczby banków w tym okresie ilustruje tabela 1.

Tabela 1

Liczba banków w Polsce w wybranych latach

Lata	Liczba licencji	Liczba nowych banków	Całkowita liczba banków
1986	—	—	4
1989	17	11	18
1990	47	21	39
1991	27	32	71
1992	5	11	82
1993	1	4	85
1994	1	0	84
1995	7	1	84
1996	7	4	81
1997	6	5	83

Źródło: Z. Dobosiewicz, *Podstawy bankowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 25 oraz „Biuletyn Informacyjny NBP” nr 12/96 i 12/97.

Przejęcie nowych funkcji odbyło się w warunkach złej sytuacji finansowej banków, odziedziczonej „wraz z dobrodziejstwem inwentarza” po starym systemie, bariery infrastrukturalnej, starych nawyków klientów i personelu nie doceniającego racjonalnej gospodarki pieniądzem. Zarówno banki komercyjne, jak i NBP uzyskały znaczny stopień autonomii w polityce pieniężno-kredytowej. Urealnienie stóp procentowych doprowadziło do zrównoważenia popytu i podaży usług bankowych, ale i do błędów w polityce kredytowej, prowadzących do nieprawidłowej struktury portfela kredytowego, wynikającej z wysokiego odsetka tzw. „złych kredytów”. Nieprawidłowości te wynikały z niewielkiego doświadczenia banków, braku nawyków solidnego sprawdzania wiarygodności kredytobiorców oraz z faktu, iż banki te przejęły obsługę często mocno zadłużonych

¹ Ustawa z 31.02.1989 Prawo Bankowe (Dz.U. nr 4 z 1989 r., poz. 21) wraz z późniejszymi zmianami.

przedsiębiorstw państwowych. Banki komercyjne były w tym okresie w wyjątkowo trudnej sytuacji; z jednej strony liberalnie jeszcze podchodziły do udzielania kredytów, a z drugiej były zmuszone do utrzymywania 8% lub większego współczynnika wypłacalności, dla zapewnienia którego zmuszone były do zaciągnięcia kredytów zagranicznych lub korzystały z dokapitalizowania w formie obligacji restrukturyzacyjnych Skarbu Państwa. W tym okresie zaczęły się pojawiać również pierwsze banki prywatne, stanowiąc istotną konkurencję dla dotychczasowych. Tworzenie się banków prywatnych było wówczas ułatwione ze względu na niską progową wielkość kapitału założycielskiego. Szybko też doszło do spektakularnych upadków małych prywatnych banków (np. Banku Handlowo-Kredytowego SA w Katowicach, związanego z aferą Art-B) lub ich wchłonięcia przez pozostałe banki. Okres ten był okresem „prób i błędów” zarówno ze strony banków, jak i klientów. Banki uczyły się zasad wolnego rynku, akceptacji konkurencji, konieczności wnikliwego badania klienta, zwłaszcza kredytobiorcy, i dbania o własną rentowność, natomiast klienci (osoby fizyczne i prawne) weryfikowali latami utrwalony pogląd o trwałości banków i braku możliwości ich upadku. W zasadzie obydwie strony mogły dokonywać wyboru i stopniowo się tego uczyły. Tworzył się też nowy wizerunek banków, których sytuacja i kondycja finansowa jest zróżnicowana i zróżnicowane są metody działania na rynku. Okres „prób i błędów” doprowadził do znacznej dywersyfikacji działalności i wizerunku banków. Szczególnie słabym ogniwem okazały się banki spółdzielcze, w których najczęściej działano według starych nawyków (np. łatwe udzielanie kredytów i liczenie na pomoc państwa w trudnej sytuacji), co doprowadziło do ich zróżnicowanej kondycji finansowej i upadku wielu z nich. Również banki prywatne cechowało znaczne zróżnicowanie sytuacji finansowej. Przypadki upadłości banków prywatnych czy spółdzielczych w dużym stopniu zaważyły na ich wizerunku i niechęci klientów do korzystania z ich usług nawet wtedy, gdy „bliźniacze banki” były w dobrej sytuacji finansowej. Okres ten jest charakterystyczny dla orientacji sprzedażowej, ponieważ zauważało się zainteresowanie banków aktywizacją sprzedaży i różnymi formami promocji (reklama, tworzenie logo banków itp.).

4. Lata 1993—1995 — stabilizacja sytuacji banków i walka o klienta w warunkach rosnącej konkurencji na rynku usług finansowych

Okres ten jest okresem stabilizowania sytuacji banków wskutek uchwalenia w 1993 r. przez Sejm Ustawy o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków². Ustawa ta umożliwiła bankom restrukturyzację zadłużenia i poprawę sytuacji finansowej kredytobiorców poprzez podjęcie jednej ze ścieżek restruktu-

² Ustawa z 3.02.1993 o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków (Dz.U. nr 18 z 1993 r., poz. 82).

ryzacji: bankowego postępowania ugodowego, publicznej sprzedaży wierzytelności lub nabywania akcji Jednoosobowych Spółek Skarbu Państwa za wierzytelności. Ustawa ta wzmocniła również pozycję banków państwowych i banków, w których dominowały udziały Skarbu Państwa, poprzez wyemitowanie 15-letnich obligacji restrukturyzacyjnych³.

Kolejną cechą charakterystyczną tego okresu był rozwój konkurentów sektora usług bankowych na rynku usług finansowych. Głównymi konkurentami banków stały się międzynarodowe towarzystwa ubezpieczeniowe, które weszły na polski rynek (Amplico Life, Commercial Union, Nationale Nederlanden itp.) oraz rozwijająca się dynamicznie Giełda Papierów Wartościowych (GPW) w Warszawie, której szczyt obrotów przypadł na koniec 1993 r. i I kwartał 1994 r. Boom giełdowy nie sprzyjał stabilizacji warunków działalności banków ani przedsiębiorstw (w tym okresie stopa zwrotu na GPW była wyższa od lokaty bankowej czy działalności gospodarczej); wiele banków odczuło bardzo dotkliwie przeniesienie depozytów na giełdę papierów wartościowych. Rozrost GPW odbył się kosztem znacznego „odchudzenia banków” ze środków pieniężnych, ograniczając przez to ich możliwości kredytowania i prowadzenia rozliczeń. Bessa na giełdzie spowodowała z kolei powrót do bardziej stabilnych lokat bankowych. Dodatkową konkurencję stanowiły Fundusze Powiernicze oraz emisja Obligacji Skarbu Państwa, uprawniająca ich nabywców do ulgi podatkowej. Okres ten charakteryzuje się pełnym rozwojem orientacji sprzedażowej w bankach, w warunkach aktywizującej się konkurencji. Sytuacja gospodarcza w kraju stabilizowała się powoli, choć utrzymywanie się relatywnie wysokiej stopy inflacji nie sprzyjało rozwojowi systemu bankowego. Poziom stopy inflacji nie dawał poczucia stabilizacji i niechęć do inwestycji i przedsięwzięć długofalowych. W tym okresie dało się zauważyć postępującą prywatyzację sektora bankowego i stopniowe zacieranie się różnic między poszczególnymi sektorami rynku finansowego (np. rosła liczba banków będących przedmiotem obrotu na GPW i banków będących udziałowcami towarzystw ubezpieczeniowych). Ważnym akcentem dla podwyższenia poziomu bezpieczeństwa finansowego i stabilności sektora bankowego było utworzenie w lutym 1995 r. Bankowego Funduszu Gwarancyjnego (BFG), którego zadaniem było zabezpieczenie depozytów będących w posiadaniu wszystkich banków i udzielanie pomocy finansowej bankom o zagrożonej wypłacalności. Dzięki powstaniu BFG nastąpiło zrównanie zasad gwarantowania środków zdeponowanych w bankach, co w istotny sposób poprawiło pozycję konkurencyjną banków, które dotychczas nie posiadały gwarancji Skarbu Państwa, i poprawiło pozycję konkurencyjną polskich banków w stosunku do banków zagranicznych.

³ Na mocy ww. ustawy Minister Finansów, w imieniu Skarbu Państwa, przekazał w latach 1993–1994 na rzecz siedmiu banków komercyjnych (oprócz Banku Śląskiego i WBK) oraz trzech banków specjalistycznych (PKO BP, BGŻ i PeKaO SA) łącznie ok. 4 mld PLN.

5. Lata 1996—1998 — konsolidacja sektora bankowego i dostosowywanie standardów bankowych do standardów europejskich

Okres ten cechuje dalsza stabilizacja sytuacji banków, związana ze stabilizacją warunków makroekonomicznych. Wyrazem tej stabilizacji było ożywienie gospodarcze i tendencja do stałego obniżania się wskaźnika inflacji, która miała istotny wpływ na wzrost popytu na produkty kredytowe oraz zainteresowanie oszczędzaniem w dłuższym czasie. Spadek inflacji oddziałuje jednak na zawężanie się marży odsetkowej i zmniejszanie się rentowności dłużnych papierów wartościowych Skarbu Państwa, stanowiących znaczną część aktywów sektora bankowego. Ożywienie gospodarcze lat 1996—1998 spowodowało wzrost zapotrzebowania na kredyt zarówno ze strony osób prawnych, jak i osób fizycznych. Dobra koniunktura polskiego sektora bankowego przyciąga również konkurencję zagraniczną. Po zaostrzeniu polityki licencyjnej NBP do połowy 1992 r., w 1994 r. ponownie zaczęto wydawać bankom zagranicznym zezwolenia na podjęcie działalności w Polsce, pod warunkiem jednak ich udziału w uzdrawianiu i dokapitalizowaniu polskich banków zagrożonych upadłością. O rosnącym znaczeniu banków zagranicznych na polskim rynku bankowym świadczy zwiększający się od roku 1996 udział aktywów banków z przewagą kapitału zagranicznego w aktywach całego sektora bankowego (tabela 2).

Tabela 2

Udział banków zagranicznych w strukturze aktywów polskiego sektora bankowego (w %)

Lata					
1992	1993	1994	1995	1996	1997
0,95	2,38	3,32	4,40	13,80	15,70

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Synteza oceny sytuacji ekonomicznej banków w 1997 r.*, „Biuletyn Bankowy”, nr 5/98, s. 15, GINB oraz „Monitoring Banków” 1992—1995, GUS.

Konkurencja zagraniczna przynosi wiele pozytywnych skutków dla polskiego sektora bankowego, ponieważ wnosi z sobą swoiste know-how bankowości, zwłaszcza w zakresie obsługi klientów specjalnych i produktów wyższego rzędu. Największym atutem banków zagranicznych jest nie tyle cena, ile lepsza efektywność działania i jakość obsługi. Polskie banki powinny wykorzystać doświadczenia banków zagranicznych dla poprawy konkurencyjności od roku 1999, kiedy to Polska nie może, zgodnie z warunkami członkostwa w OECD, stosować barier protekcyjnych, ograniczających możliwości działania banków zagranicznych. W miarę rozwoju rynku finansowego coraz bardziej odczuwalna staje się również konkurencja ze strony instytucji parabankowych i pozabankowych (rynek

kapitałowy, towarzystwa ubezpieczeniowe, fundusze inwestycyjne itp.). Wreszcie, polski sektor bankowy stoi przed perspektywą wejścia do Unii Europejskiej i musi się do niej dostosować. Jednym z istotnych elementów poprawy konkurencyjności polskiego sektora bankowego jest jego konsolidacja, która w omawianym okresie nabiera znaczącego tempa i jest przejawem myślenia strategicznego w działalności marketingowej banków. Zmniejszanie się liczby banków w Polsce od roku 1994 (tab. 1) jest efektem procesów konsolidacyjnych, jednak konsolidacja jest wierzchołkiem „góry lodowej” szeregu problemów, które decydują o dystansie, jaki dzieli polskie banki od banków zagranicznych.

6. Analiza sektora bankowego w obliczu wejścia do Unii Europejskiej

Sytuację wyjściową polskiego sektora bankowego określają poniższe wskaźniki⁴:

— niska koncentracja kapitału w bankach; świadczyć o tym może m.in. fakt, że wśród 1000 największych banków świata znalazło się 6 polskich, których liderzy (BGŻ i Bank Handlowy) zajęli odpowiednio 421 i 422 miejsce, jednakże ich kapitał jest ok. 30-krotnie mniejszy niż czołowych banków świata i ok. 10—12-krotnie mniejszy niż banków niemieckich,

— regionalna orientacja banków, ograniczająca konkurencję między bankami (Bank Gdański, BPH, banki spółdzielcze itp.), co spowalnia wdrażanie orientacji marketingowej,

— słabo rozwinięta sieć instytucji bankowych i finansowych (w Polsce na jeden oddział banku przypada ok. 10 tys. osób, natomiast w krajach zachodnich ok. 2—3 tys.),

— słaba aktywność polskich banków, zwłaszcza w zakresie bankowości inwestycyjnej,

— przerost zatrudnienia (na jeden oddział przypada w Polsce ok. 75 osób, podczas gdy w Austrii 15, a w Szwecji 11),

— zbyt wysokie koszty działalności banków (średnia wartość kapitału na jednego pracownika dla światowych systemów bankowych wynosi ok. 240 tys. dol., a średnia wartość aktywów — 5,5 mln dol., co stanowi kilkunastokrotnie wyższy wskaźnik od analogicznego w polskich bankach); inaczej mówiąc, Polska musiałaby kilkunastokrotnie zredukować zatrudnienie lub powiększyć fundusze i sposoby pozyskiwania środków, by zbliżyć się do poziomu banków zachodnich,

⁴ Dane statystyczne służące do zaprezentowania uwarunkowań polskich banków pochodzą z opublikowanych źródeł, m.in.: *Polskie banki w drodze do Unii Europejskiej*, pod red. L. Jaworskiego, Poltext, Warszawa 1997; *Banki a małe i średnie przedsiębiorstwa*, pod red. J. Jershiny, Instytut Badań Rynku i Opinii Publicznej CEM, Kraków 1996, dodatki i publikacje w „Rzeczpospolitej”, „Cash”, „Gazecie Bankowej”, „Monitoring Banków”, „Biuletynie Bankowym”, „Banku i Kredycie”, „Faktach” z lat 1996—1998.

— niższa rentowność polskich banków (w krajach Unii przeciętna rentowność brutto wynosi 27%, netto — 16%, w bankach polskich analogiczne wskaźniki wynoszą 19% i 11%, co wynika w dużym stopniu z nieprawidłowej struktury portfela kredytowego niektórych banków, niemożności rozwinięcia akcji kredytowej ze względu na niski stan kapitałów, słabego wykorzystania usług bankowych przez ludność oraz małe i średnie przedsiębiorstwa,

— nieumiejętność zarządzania bankiem (nie dotyczy to wszystkich banków polskich), zwłaszcza w zakresie wprowadzania nowych produktów i zarządzania ryzykiem bankowym; świadczy o tym często występująca nadpłynność finansowa banków, związana ze słabą akcją kredytową, wysokim udziałem niepracujących aktywów, słabą ofensywnością banków i ich reorientacją na finansowanie budżetu, przy równoczesnym ograniczaniu akcji kredytowej.

Na kondycję finansową banków polskich niekorzystnie, w stosunku do banków w krajach Unii, wpływa polityka państwa, zwłaszcza polityka fiskalna (opodatkowanie rezerw celowych i dywidendy) oraz wyższe obciążenia banków z tytułu tworzenia rezerw obowiązkowych.

Przewagą polskich banków jest natomiast znajomość realiów gospodarki polskiej i regionu, w którym działają. Dużym atutem jest również fakt stopniowej poprawy kondycji banków od 1995 roku i coraz bardziej zauważalna ich aktywność w walce o klienta. Świadomość istniejących zagrożeń i konieczność dostosowania się do wymogów Unii przejawia się w coraz skuteczniejszej działalności banków w zakresie restrukturyzacji, konsolidacji i działań marketingowych.

7. Specyfika działalności polskich banków

Zarysowane powyżej uwarunkowania wyznaczają poniekąd obszary działalności marketingowej banków i ich specyfikę.

Wdrażanie zasad marketingu jest łatwe i trudne zarazem. Łatwość marketingu polega na tym, iż jego zasady są znane i dostatecznie opisane w literaturze. Trudność marketingu polega natomiast na tym, że do tego samego celu można dojść różnymi drogami, często niekonwencjonalnymi, wymagającymi — poza gruntowną wiedzą — intuicji i dyplomacji.

Często o powodzeniu decyduje znajomość sektora, jego uwarunkowań i specyfiki. Takie relacje zachodzą w branżach wymagających wysokiej specjalistycznej wiedzy, know-how, a taką jest branża usług finansowych. Praktyka wykazuje, iż w sektorach high technology bardziej skutecznymi w marketingu są specjaliści z danej branży niż specjaliści od marketingu.

O specyfice usług bankowych decyduje relatywnie silny związek tego rynku z uwarunkowaniami makroekonomicznymi (w sferze gospodarki, polityki, prawa i in.), a liczne powiązania międzynarodowe determinują tendencje do jego globalizacji.

Usługi bankowe charakteryzuje szerokie spektrum ich złożoności; od prostych

i masowych usług do najbardziej skomplikowanych, specjalistycznych, silnie zindywidualizowanych. Szczególną cechą usług finansowych jest ich względna elitarność, polegająca na tym, że nie każdy podmiot gospodarczy lub osoba może lub musi je kupić. W tym sensie można potraktować je jak usługi wyższego rzędu, które ze swej natury są bardziej podatne na wahania koniunktury niż produkty o podstawowym znaczeniu (wskutek wysokiej elastyczności cenowej i dochodowej popytu). Inną przesłanką elitarności tego rynku jest fakt, iż uczestnictwo w nim wymaga odpowiedniego poziomu edukacji finansowej.

Z uwagi na fakt, iż obiektem działalności na rynkach finansowych jest pieniądz, który zawsze wzbudza pewne emocje, istotnymi wartościami postrzeganymi przez klientów na tym rynku będą: wiarygodność, zaufanie, gwarancje, tradycje, reputacja. Wartości te postawione są w hierarchii preferencji wyżej niż cena; łatwo można je utracić (czasem wskutek plotki lub niefortunnej wypowiedzi), a trudno odzyskać. Skutki utraty zaufania odczuwa się w większym stopniu, niż miała miejsce skala zjawiska o charakterze przyczyny.

Z faktu, że usługi finansowe są produktami wyższego rzędu, wynika, że korzystanie z usług finansowych jest zdeterminowane statusem majątkowym, poziomem świadomości i wiedzy oraz skłonnością do ryzyka potencjalnych uczestników rynku. Ograniczenia natury materialnej wynikają z faktu, iż korzystanie z najprostszych usług bankowych — lokat jest uwarunkowane posiadaniem przez depozytariusza tzw. funduszu swobodnej decyzji. W zasadzie ludzie, którzy na bieżąco bilansują swe dochody z wydatkami, nie są zainteresowani usługami depozytowymi. Podobnie jest z usługami kredytowymi. Możliwość uzyskania kredytu (mimo chęci i potrzeby) ogranicza posiadanie tzw. zdolności kredytowej przez kredytobiorcę. Na rynku kredytowym istnieje duża luka rynkowa związana z silnymi potrzebami kredytowania przez ludność i firmy, przy relatywnie niskim poziomie ich zaspokojenia przez banki. Klasycznym przykładem może być niski poziom wykorzystania kredytów hipotecznych, kredytów finansujących budownictwo mieszkaniowe, kas mieszkaniowych. Wprawdzie w przypadku kredytów długoterminowych mogą wystąpić czynniki ryzyka, leżące po stronie kredytobiorcy, ponieważ niewiele rodzajów zatrudnienia daje dziś pewność ciągłej pracy i stabilność dochodów w okresie 15—30 lat, a żadne z działających w Polsce towarzystw ubezpieczeniowych nie jest zainteresowane udzielaniem gwarancji na wypadek bezrobocia, jednakże częściowe rozwiązanie problemu tkwi w odbiurokratyzowaniu formalności kredytowych, tworzeniu holdingów finansowo-budowlanych, bardziej aktywnym wejściu w rynek nieruchomości. Pozytywnym przykładem mogą być dynamicznie rozwijające się kredyty na zakup samochodu. Korzystne warunki kredytowania i odbiurokratyzowanie formalności wywołały synergiczny efekt rozwoju kredytów, motoryzacji i bezpieczeństwa na drogach, stymulując pośrednio rozwój firm w sektorze motoryzacyjnym.

8. Preferencje klientów usług bankowych

Kreowanie popytu na usługi bankowe jest o tyle trudne, iż — w świetle danych statystycznych — ok. 50% ludności Polski nie korzysta w ogóle z usług bankowych i nie posiada żadnych oszczędności. Spośród pozostałych aż ok. 9% posiada oszczędności w domu! Ponad 50% lokuje oszczędności w bankach, ok. 10% (wskaźnik ten jest różny w różnych statystykach: od 4—18%) wykupiło polisę ubezpieczeniową, 9% posiada kapitał w kosztownościach. Lokowanie w akcjach, obligacjach czy funduszach powierniczych dotyczy paroprocentowego (1—4%) udziału ludności. Fakt, że prawie 9% ludności przechowuje pieniądze w domu, wskazuje na lukę rynkową, w którą może wejść instytucja finansowa najbardziej przekonująca i skuteczna w walce o klienta. Dane te świadczą również o braku zaufania do instytucji finansowych ze strony „tradycjonalistów” i „doświadczonych” rodaków. Zaprezentowane badania ujawniają jednak, niestety, jedynie fakt lokowania pieniędzy, nie ujawniają natomiast skali tego zjawiska.

Komplementarnym do braku nawyków korzystania z usług bankowych zjawiskiem jest brak właściwej wiedzy finansowej ze strony społeczeństwa. Znamienne są tutaj wyniki badań Instytutu Badania Opinii i Rynku Pentor, w których na pytanie: kto ponosi odpowiedzialność za spłatę kredytu, jedynie 63% respondentów odpowiedziało, że kredytobiorca, 18% badanych stwierdziło, że bank kredytujący, a 19% uznało, że jest to zmartwienie państwa. Wyniki przytoczonych badań świadczą o niskim poziomie edukacji finansowej przeciętnego Polaka. Z badań rynku wynika również, że 97% Polaków preferuje banki państwowe, a nie prywatne, natomiast 75% — banki krajowe. Wzrasta liczba zwolenników systematycznego oszczędzania i zaufanie do polskiej złotówki, a w przypadku usług depozytowych najbardziej preferowanymi wartościami są: bezpieczeństwo (40%) i gwarancje wkładów (38%). Dopiero na trzecim miejscu pojawiła się cena⁵. Inne, charakterystyczne dla marketingu instrumenty, np. wygląd banku, szerokość asortymentu, intensywność promocji, działania reklamowe, wdrażanie nowych produktów, znalazły się na dalszych pozycjach. Badania wykazują też relatywnie niską lojalność klientów wobec danego banku (tj. dużą skłonność do jego zmiany w momencie pojawienia się korzystniejszej oferty ze strony konkurentów).

Wybrane dane, aczkolwiek pochodzące z różnych źródeł i w różny sposób przeprowadzane, prowadzą do określonych wniosków:

- w marketingu nie ma jednej prawdy, ponieważ klienci są różni i preferują różne wartości,
- opinie i wartości są subiektywne i zróżnicowane w zależności od różnych

⁵ Statystyki i badania opinii na rynku usług bankowych, przytoczone z różnych źródeł, często bywają sprzeczne; nie zawsze bowiem w zaprezentowanych wynikach badań podana jest ich metodologia, niezbędna dla właściwego wnioskowania (w tym przypadku ważnymi aspektami metodologicznymi mogą być: dobór próby badawczej, jej liczebność i reprezentatywność), niemniej jednak ogólne tendencje wykazują duże podobieństwo.

uwarunkowań, dlatego też w marketingu konieczne staje się stosowanie segmentacji rynku i różnicowanie oferty, zwłaszcza w przypadku produktów złożonych,

— w marketingu nie sprzedaje się produktów (np. kredyt, faktoring), lecz oferuje się klientom korzyści, jakich oczekują, np. dążenie do pomnożenia kapitału, bezpieczeństwo finansowe, rozwiązanie problemów płatniczych firmy.

Ponieważ usługi finansowe wzbudzają silne emocje, etyka na tym rynku nabiera szczególnego znaczenia, a rynek jest nadwrażliwy na zmianę wiarygodności, reputacji, wizerunku banku i jego produktów. Utrata reputacji przez pojedyncze instytucje może prowadzić do globalizacji opinii. Sytuacja taka implikuje konieczność swoistego solidaryzmu i współodpowiedzialności za kreowanie wizerunku sektora usług bankowych. Dlatego też w praktyce bankowej korzystniejszym wyjściem jest kupno likwidowanego banku, przejęcie go przez inny bank czy też fuzja przez inkorporację. Szczególną aktywność w zakupywaniu podupadłych banków wykazał np. w latach 1993—1995 Bank Zachodni we Wrocławiu (wykupił m.in. Warszawski Bank Zachodni, Poznański Bank Handlowy „Merkury”, Głogowski Bank Komunalny, Bank Rozwoju Rolnictwa „Rolbank”) czy Pierwszy Komercyjny Bank w Lublinie⁶.

Rozpatrując w tym sensie sytuację banków, zauważa się, że gorszą pozycję na starcie miały — wbrew pozorom — banki tradycyjne, które weszły w nowy etap gospodarki z całym „dobrodziejstwem inwentarza” i które nie mogły zrzec się w jednym momencie pełnienia funkcji delegowanych przez państwo (nawet, gdy państwo nie wywiązywało się ze swych obowiązków wobec nich).

9. Strategie konkurowania i kierunki rozwoju nowych technologii bankowych

Budowanie zaufania i kreowanie wizerunku jest zatem jedną z fundamentalnych funkcji marketingu i w tej materii najważniejszy jest personel. Rola personelu w banku wynika ze specyfiki usług, a więc ich niematerialności (nie widzimy produktu, musimy jedynie wierzyć), nierozdzielności z osobą wykonawcy, nietrwałości. Im usługa jest bardziej złożona, tym większego wymaga udziału personelu i jego specyficznych kwalifikacji. Ponieważ zaufanie jest nadrzędną wartością, a usługi są niematerialne, wizerunek banku jest postrzegany przez pryzmat ludzi, którzy kontaktują się z klientami. Proste usługi bankowe (kasa, przyjmowanie dokumentów, lokaty itp.) wymagają umiejętności interpersonalnych, lecz mogą być zastępowane przez urządzenia (bankomaty, phone banking, home banking, net banking, skrzynki wrzutowe, urządzenia teletransmisyjne itp.). W tym kierunku powinna zmierzać dystrybucja wymienionego typu usług, z uwagi na lepsze parametry obsługi klienta uzyskiwane przez maszyny niż przez ludzi (szybkość, dyspozycyjność, dostępność itp.).

W przypadku złożonych usług finansowych (np. doradztwo, audyt, restrukturyzacja długów, programy naprawcze, analiza rynku kapitałowego) umiejętności in-

⁶ Por. S. Lachowski, *Fuzje, przejęcia i alianse po polsku*, „Bank” 1998, nr 2, s. 44.

terpersonalne nie wystarczają; decydujące znaczenie ma profesjonalizm, prowadzący właśnie do personalizacji usługi. Personalizacja usług powoduje, że ta sama usługa w sensie produktu będzie w różny sposób świadczona, w zależności od tego, kto ją świadczy (heterogeniczność usług). Klient wybiera wówczas nie konkretną usługę czy konkretny bank, lecz konkretną osobę. Z tego powodu istnieje ścisły związek między marketingiem a polityką kadrową, ponieważ zaniedbania w polityce wobec personelu mogą mieć fatalne skutki. Właściwie prowadzony tzw. marketing wewnętrzny (czyli traktowanie własnego personelu podobnie jak klientów na rynku i kreowanie proklienckich zachowań wśród personelu) najskuteczniej chroni bank przed „łowcami głów”. Wiele banków doświadczyło przypadków, kiedy przeszkoleni specjaliści byli pozyskiwani przez banki konkurencyjne korzystniejszymi warunkami pracy. Dla banku, który utracił dobrego specjalistę, strata jest bolesna również z uwagi na fakt, że wraz z nim stracił jego własny rynek i know-how na korzyść konkurentów. Jeszcze obecnie wiele banków traktuje swoich ludzi nie jako inwestycję w rynek, lecz jako siłę roboczą!

Marketing wewnętrzny determinuje zatem obecnie orientację marketingową banków. Ważnym jego obszarem jest ciągłe doskonalenie umiejętności personelu (szkolenia) oraz stworzenie systemu motywacyjnego stymulującego jego lojalność i profesjonalizm.

Mimo iż o wizerunku banku decydują ludzie, ważnym zabiegiem tworzącym *image* banku jest kreowanie marki handlowej usługi i jej dematerializacja. Hasła (slogany) powinny nawiązywać do bezpieczeństwa, zaufania, tradycji, a kolorystyka logo powinna być stonowana, nawiązująca do głoszonych wartości (praktycznie w bankowości nie używa się koloru czerwonego, dominują natomiast: zieleń, błękit, granat, złoto).

Ważnym zadaniem marketingu jest nadanie niematerialnym produktom bankowym cech wyróżniających, co wiąże się ze zwróceniem uwagi bardziej na „opakowanie” produktu niż na sam produkt. Na „opakowanie” usługi bankowej składają się: ludzie (jak wspomniano — najważniejsi), lokalizacja placówki, wygląd banku, asortyment i dostępność usług, elastyczność w obsłudze klienta, wizerunek banku, innowacje, działania promocyjne (reklama, *public relations*, promocja sprzedaży, sprzedaż osobista) itp. komponenty tworzące marketing-mix. Cechą wymienionych elementów marketingu-mix jest fakt, iż są to obszary kontrolowane przez dany bank i w dużym stopniu od niego zależne. Ponieważ banki cechuje zbliżona organizacja pracy, oferta, poziom kosztów, wielu menedżerów jest zdania, że jedynie sztuka sprzedaży produktów jest (może być) nie do skopiowania (zachowanie się personelu i sprzedaż osobista, wspierane przez odpowiednią infrastrukturę). W tej dziedzinie warto sięgnąć po doświadczenia banków zachodnich, które w organizacji i strategii sprzedaży usług finansowych szukają kompromisu między obsługą wykonywaną bezpośrednio przez personel i teleobsługą. Ludzie są wprawdzie najważniejszym aktywnym banku, lecz kosztownym; jak wykazują badania amerykańskie,

średni koszt jednej operacji bankowej w dolarach wynosi: kasjer — 1,07, poczta — 0,73, telefon — 0,35, ATM (bankomat) — 0,27⁷. Usługi telebankowe są tańsze, lecz zakres ich stosowania jest ograniczony. Praktycznym rozwiązaniem jest tworzenie odrębnych programów marketingowych dla produktów względnie prostych w obsłudze, o charakterze masowym oraz dla produktów złożonych, silnie zindywidualizowanych. Sukces w sprzedaży produktów masowych warunkuje dostępność i szybkość obsługi, co w zdecydowanym stopniu spełni odpowiednia sieć usług teleinformatycznych, bankomatów (wypłaty i wpłaty), całodobowych skrzynek wrzutowych, punktów akceptujących karty i in. W ofercie banków zachodnich popularna jest sprzedaż na telefon (phone banking) prostych produktów (nawet kredytów!), która okazuje się tańsza od sprzedaży tradycyjnej. Uruchomienie sprzedaży telefonicznej wymaga jednak posiadania bazy danych o aktualnych i potencjalnych klientach banku. Od kilku lat dynamicznie rozwija się emisja kart kredytowych, jednak banki są wciąż mało aktywne w równoległym pozyskiwaniu punktów akceptujących karty. Rozwój kart płatniczych i sieci bankomatów przejawia się także w udoskonalaniu technologii ich zabezpieczania (od kart magnetycznych, przez procesorowe do laserowych).

Kolejną ważną usługą jest *home banking* (HB, tj. bank u klienta), oferowany obecnie przez prawie 50 banków polskich, który polega na komputerowym dostępie do banku w biurze klienta. HB, poza niezaprzeczną wygodą i szybkością obsługi, pozwala także na bieżące (tj. on line), efektywne zarządzanie finansami firmy. Powołany przy Związku Banków Polskich Komitet Organizacyjny ds. Wspólnej Sieci Bankowości Elektronicznej zdecydował o przyjęciu standardów przesyłanych informacji, co może spowodować obniżkę kosztów tych usług i zrewolucjonizować wymianę informacji międzybankowej (do tej pory nie istnieje ogólnopolska sieć informacji międzybankowej, sieci takie funkcjonują jedynie w ramach placówek danego banku). Konieczność wymiany informacji międzybankowej jest częstym postulatem banków (ułatwiłaby zdobywanie informacji o podejrzanych firmach, klientach, działaniach), jednakże koncepcja ta nie dochodzi do skutku z uwagi na niechęć banków do ujawniania swych danych i tajemnic nawet innym bankom, nie mówiąc już o instytucjach parabankowych. Dzieje się tak chyba ze szkodą dla wszystkich podmiotów rynku finansowego.

Następną tendencją telemarketingu w bankowości jest *net banking* (NB), czyli świadczenie usług przez Internet i koncepcja banku wirtualnego, które mogą rozpowszechnić usługi bankowe zwłaszcza wobec klientów indywidualnych. Polskie banki nie świadczą jeszcze usług w Internecie, lecz powstały już pierwsze programy pilotażowe w zakresie wdrażania NB. Wdrażanie usług internetowych rodzi tyle nadziei, co obaw, ponieważ poza niewątpliwą popularyzacją sprzedaży produktów finansowych stwarza olbrzymie możliwości nadużyć i oszustw, wynikających z właściwości Internetu (anonimowość kontaktów, możliwość przechwytywania informacji przez osoby nieupoważnione itp.).

⁷ Por. J. Harasim, *Nowe w usługach bankowych*, „Marketing w Praktyce” 1997, nr 2, s. 45.

Tendencje sprzedaży świadczą o rozwoju form telemarketingowych; wskazuje na to przewidywana struktura udziału nowych form sprzedaży w r. 2000 (w stosunku do 1994) w USA, wynosząca odpowiednio:

— oddziały:	66% w 1994 r.	41% w 2000 r.
— telefon:	17%	32%
— usługi informatyczne:	17%	27% ⁸ .

Klienci akceptują telemarketing w usługach finansowych. Badania rynku francuskiego wskazują, że jedynie 16% klientów dokonuje wszelkich operacji w okienku bankowym (głównie osoby starsze), 26% opowiada się natomiast za całkowitym zdematerializowaniem kontaktów z bankiem, zarówno prostych, jak i złożonych. Większa jednak część społeczeństwa (74%) uznaje za konieczny kontakt z doradcą finansowym przy nabywaniu skomplikowanych produktów⁹.

Najpilniejszym zadaniem warunkującym rozwój i efektywność bankowej informatyki jest zorganizowanie w Polsce wyspecjalizowanej sieci teletransmisji łączącej jednolitym systemem wszystkie banki. Priorytetowe znaczenie należy przypisać tu rozpoczętej przez firmę TELBANK SA budowie wydzielonej dla potrzeb banków sieci telekomunikacyjnej.

W związku z wymienionymi tendencjami istnieje (również w Polsce) coraz więcej zwolenników samoobsługowych punktów bankowych, otwieranych przez wielkie instytucje finansowe (np.: Deutsche Bank, Creditanstalt, Credit Lyonnais), świadczących usługi non stop. W Polsce kilka banków jest zainteresowanych tą formą dystrybucji, a grupa kapitałowa Computerland SA, nadzorująca projekt od strony informatycznej, twierdzi, że możliwe jest zakładanie ok. 300 tego typu punktów rocznie!

Poza otwieraniem samoobsługowych placówek, zmiany w organizacji sprzedaży produktów bankowych polegać winny na:

- likwidacji nierentownych, a rozwoju małych, uniwersalnych lub specjalistycznych placówek,
- wzroście liczby placówek wyspecjalizowanych w obsłudze określonego segmentu klientów (ze względu na branżę, region, przedmiot działalności itp.),
- rozwoju sprzedaży złożonych produktów przy zastosowaniu indywidualnej obsługi.

W przypadku usług złożonych klient często współuczestniczy w ich tworzeniu; im usługa jest bardziej złożona, tym więcej trzeba zainwestować w edukację klienta. Sfinalizowanie niektórych transakcji jest często końcowym etapem wielu zabiegów, rozmów, negocjacji (np. ubezpieczenia indywidualne, zabezpieczenia kredytu, biznesplany). Doceniając rangę edukacji klienta lub wyręczając go, stworzono w wielu bankach stanowisko tzw. *account manager* (AM), czyli doradcy-opiekuna klienta. Koncepcja AM winna być efektywnym narzędziem ściślejszego związania dotychczasowych klientów z bankiem oraz przyciągania nowych. Jak wy-

⁸ Wg „Bank i Kredyt” 1997, nr 12.

⁹ Za: „Banque” 1996, nr 572 (lipiec, sierpień).

kazują doświadczenia banków zachodnich, specjalne podejście do klienta staje się coraz częściej kryterium decydującym o utrzymaniu i przyciąganiu bardziej korzystnych partnerów. Wyniki badań przeprowadzonych wśród banków amerykańskich wykazały bowiem, że najłatwiej jest stracić klienta z powodu złej jakości obsługi. Idea AM jest uniwersalnym rozwiązaniem problemów klienta poprzez profesjonalną i kompleksową obsługę bankową, pomoc w prowadzeniu biznesu, oszczędność czasu czy możliwość edukacji finansowej. Obszarami szczególnej aktywności opiekunów klienta są: zarządzanie rachunkami podmiotów gospodarczych, doradztwo, a także badanie potrzeb klientów i sposobów myślenia, monitorowanie ich pozycji i inspirowanie potrzeb, których wcześniej sobie nie uświadamiali, umacnianie więzi (czasem osobistych) z klientami, zdobywanie nowych klientów czy kontrola rynku w obsługiwanym przez siebie obszarze. AM musi zatem być specjalistą zarówno w dziedzinie produktów bankowych, marketingu, jak też techniki obsługi zróżnicowanych grup klientów i ich edukacji. Ciekawy sposób edukacji klienta zastosował amerykański Mid America Federal Savings Bank, który otworzył swe oddziały w liceach, zatrudniając w nich uczniów podczas lunchu w roku szkolnym. Za swą pracę uczniowie otrzymywali 6 dol. za godzinę i prawo do kredytu, dzięki któremu będą mogli ukończyć studia. Korzyści uczniów sprowadzają się do możliwości zarobku, uzyskania kredytu, szkoleń z zakresu finansów, nabycia praktyki, sprawdzenia się, natomiast korzyściami banku są: zmniejszenie ryzyka związanego z rekrutacją personelu, inwestycja w przyszłych klientów, sprzedaż usług.

Źródła nieco podobnego produktu, tzw. *private banking* (PB), tkwią w segmentacji rynku usług bankowych. *Private banking* polega na specjalnej obsłudze wyróżnionego, ważnego dla danego banku segmentu klientów największych, najważniejszych czy też najbardziej prestiżowych. Zarówno identyfikacja klientów, jak też ich obsługa są w tym segmencie bardzo zindywidualizowane, elastyczne, specjalne, by klient czuł się kimś wyjątkowym dla banku. Przesłanką stosowania PB jest często obserwowany fakt, że 20% najważniejszych klientów przynosi 80% zysków („efekt Pareto”) i wówczas dany bank jest od tych klientów uzależniony. Zasada specjalnego traktowania klientów — VIP-ów obejmuje elastyczną cenę i procedury bankowe, zindywidualizowanie usługi oraz dążenie do ponadprzeciętnej efektywności inwestycji. W krajach zachodnich podstawowym produktem PB jest inwestowanie w imieniu klientów ich środków pieniężnych na rynkach nie zawsze dostępnych dla samodzielnie działających inwestorów prywatnych. Coraz więcej banków polskich wprowadza PB do swej oferty, a warunki doboru segmentu są zindywidualizowane dla poszczególnych banków.

Szczególnie ważnym obszarem działalności marketingowej jest w d r a ż a n i e s e g m e n t a c j i poprzez dostosowanie oferty bankowej do specyfiki segmentu, w którym bank działa. Obecnie wykształcają się różne typy banków, spośród których wyróżnić można: banki uniwersalne, specjalistyczne, niszowe. Orientacja na określony segment rynku może być ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Jako przykład może służyć sytuacja „wiejskich” banków spółdzielczych, których

ważną przewagą konkurencyjną jest fakt, że wygląd banku i jego otoczenie pozwalają na niekrępujące korzystanie z usług klientom, którzy prosto z pracy w polu załatwiają sprawy w banku (miejskie banki byłyby dla takich klientów deprymujące), a dzięki dobrej znajomości osobistej klientów procedury bankowe (np. kredytowe) są odformalizowane i przyspieszone. Przykład ten wskazuje na korzyści wynikające ze strategii opanowania niszy rynkowej (koncentracji) oraz na to, że nie ma w marketingu jednolitego standardu; standard obsługi klienta wyznaczają często właściwości segmentu, na który bank się orientuje. Wymieniony bank, gdyby działał według typowych dla banków w mieście standardów, straciłby klientów, ponieważ jedynie wymienione elementy stanowiły źródło trwałej przewagi konkurencyjnej i mogły wypełnić lukę rynkową.

Oceniając ofertę polskich banków, można stwierdzić, że jest ona skromna w porównaniu z ofertą banków Unii, zarówno w stosunku do aktualnych potrzeb krajowych, jak i przyszłej współpracy z bankami Wspólnoty. Wdrażanie innowacji produktowych i rozbudowa sieci dystrybucji usług bankowych są możliwe dla podmiotów o wysokim potencjale, umożliwiającym wykorzystanie efektów skali. W obliczu perspektywy nieskrępowanego wejścia do Polski banków zagranicznych koniecznością staje się proces koncentracji kapitału w polskich instytucjach finansowych drogą konsolidacji banków i innych instytucji finansowych. Działania te są pilne i konieczne, ponieważ pozycja konkurencyjna polskich banków, mierzona standardami Wspólnoty, charakteryzuje się ogólnie niskim poziomem kapitałów własnych, skromną i przestrzennie skoncentrowaną siecią placówek i zbyt wysokimi kosztami działania. Obecnie dokonują się liczne procesy konsolidacji banków poprzez tworzenie grup kapitałowych, przejmowanie udziałów, fuzje, zrzeszenia. Duży bank jest postrzegany przez klientów jako bardziej godny zaufania, a efekty skali tworzą szereg przewag konkurencyjnych: tańsze pozyskiwanie środków, obniżkę kosztów, finansowanie dużych, dochodowych projektów inwestycyjnych, rozszerzenie akcji kredytowej i inwestycyjnej, rozwój sieci dystrybucji, poszerzenie zakresu świadczonych usług, rozwój nowych produktów i technologii ich sprzedaży, dywersyfikację działalności, kreowanie wizerunku, a także uniezależnienie się od koniunktury, większą efektywność szkoleń, badań, eksperymentów, redukcję ryzyka itp. Równoległe do sektora bankowego następuje konsolidacja sektora usług finansowych, prowadząca do powstania holdingów finansowych.

10. Wnioski

Podsumowując analizę uwarunkowań rozwoju orientacji marketingowej banków, można stwierdzić, że:

1. Sektor bankowy jest silnie uzależniony od uwarunkowań makroekonomicznych, które banki muszą uwzględnić w analizie możliwości marketingowych i do nich dostosowywać swe strategie.

2. Emocjonalne nastawienie klientów do usług związanych z obrotem pieniężnym i kapitałowym implikuje konieczność wytworzenia wysokiego poziomu wzajemnego zaufania między bankiem i klientem. Złożoność usług bankowych powoduje konieczność ciągłej edukacji finansowej zarówno personelu banku, jak i klientów, a także stymulacji stałych więzi z klientem.

3. Obserwuje się tendencję i konieczność systematycznego doskonalenia produktów bankowych, wynikającą z ciągłych zmian potrzeb klientów bankowych, uwarunkowań zewnętrznych oraz działań konkurencji, w związku z czym cykl życia produktów bankowych ulega ciągłemu skracaniu, a banki są zmuszone do działań w zakresie innowacji produktowych.

4. W zakresie czynników zależnych od banku, należy w strategii marketingowej uwzględnić potrzeby klienta. Badania opinii klientów prowadzą do wniosku, że wartościami najbardziej poszukiwanymi są: zaufanie, dostępność, sprawność, szybkość, kompetencja, inne (w tym reklama, *public relations*). Marketingowym przełożeniem tych wartości na ofertę są: doradztwo, dystrybucja, cena, produkt, promocja. Promocja, w tym reklama czy *public relations* są elementem wspomagającym skomplikowane procesy komunikacji banku z rynkiem oraz przekaz właściwego i wiarygodnego produktu do właściwego segmentu. Często jednak zbyt agresywna promocja postrzegana jest jako symptom zagrożenia banku.

5. W marketingu jednak najważniejsi są ludzie, gdyż jedynie właściwie dobrany personel czy to dużego, czy małego banku tworzy ofertę nie do skopiowania na konkurencyjnym rynku.

Możliwości tworzenia wizerunku i określenia strategii rozwoju banków polskich tworzą dwie główne zmienne: poziom kwalifikacji personelu i poziom technologii w banku. Zmienne te tworzą układ czterech możliwości rozwoju, zawartych w poniższej macierzy:

Tabela 3

Możliwości rozwoju polskich banków ze względu na poziom technologii i kwalifikacji personelu

Kwalifikacje personelu		niskie	wysokie
		Poziom technologii	
niski	małe regionalne, lokalne banki, unikające konkurencji (np. banki spółdzielcze)	banki narodowe, regionalne, specjalistyczne, niszowe (banki specjalistyczne)	
wysoki	banki duże, międzynarodowe, rozwijające sieć dystrybucji (np. PKO BP, PeKaO SA, BGŻ)	banki o największym spektrum możliwości: specjalistyczne, uniwersalne, niszowe... (np. duże banki zagraniczne)	

Źródło: Opracowanie własne.

Oprócz uwzględnienia ogólnych przesłanek, ważne jest ustalenie indywidualnego kierunku rozwoju dla każdego banku, ponieważ najgorszym rozwiązaniem jest brak jakiegokolwiek strategii.

Bibliografia

- Grzegorzczak W., *Strategie marketingowe banków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Jaworski W. L., Krzyszkiewicz Z., Kosiński B., *Banki. Rynek, operacje, polityka*, Poltext, Warszawa 1996.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
- Nicholls R. F., *Promocja i sprzedaż usług bankowych*, Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu, Warszawa 1995.
- Żurawik B., Żurawik W., *Marketing bankowy*, PWE, Warszawa 1995.

