

MARIA PIONKA

Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna  
Tarnów

# Strategie konkurowania polskich banków — wybrane aspekty

## 1. Przesłanki decyzyjne strategii konkurowania

Marketing strategiczny wymaga ciągłego monitorowania działań prowadzonych przez konkurencję. Analiza konkurentów powinna dotyczyć ich pozycji na rynku, słabych i mocnych stron oraz realizowanych strategii marketingowych.

Otoczenie rynkowe w końcu lat 90. stwarza — w obliczu narastającej konkurencji — szanse i zagrożenia dla polskich banków. Konkurencją dla banków polskich stanowią zarówno banki krajowe (istniejące i nowo powstałe), jak również instytucje parabankowe i banki zagraniczne. Różni konkurenci mają jednakże różne znaczenie dla danego banku w zależności od przyjętej strategii pola rynkowego.

Przystępując do identyfikacji konkurentów w przypadku banków można mówić o dwojakiego rodzaju konkurencji:

- a) bliższej, plasującej się w tej samej grupie strategicznej,
- b) dalszej, związanej z obsługą niszy rynkowej lub pokrewnych grup strategicznych.

Większość polskich banków stanowią banki „uniwersalne” (reprezentujące podobny profil usług) z tendencją do rozszerzania swej oferty, nastawione na obsługę klientów należących do klasy średniej. W segmencie obsługi masowego klienta konkurencja ze strony banków i instytucji parabankowych jest znaczna. Przy wyborze strategii konkurowania w segmencie „usług masowych” istotną przesłanką konkurowania jest dobór takiej kompozycji marketingowej, by w efekcie oferta była w miarę trwale wyróżniająca się na tle innych w oczach klientów. Na rynku usług finansowych większość produktów jest do siebie podobna lub produkty różnych firm mają tendencję do upodabniania się. Fundamentalnym zatem zadaniem marketingu na rynkach masowych jest znalezienie, kreowanie i utrwalanie punktów wyróżniających (przewag

konkurencyjnych). Może się okazać, że decydującymi przewagami konkurencyjnymi są pozornie nieistotne lub niedoceniane szczegóły.

Inną strukturę konkurencji spotyka się w sektorze banków specjalistycznych, działających w wybranych segmentach rynku. Może to być specjalizacja branżowa (Bank Rozwoju Eksportu, Bank Handlowy, Polski Bank Rozwoju, Bank Gospodarki Żywnościowej) lub regionalna (Bank Współpracy Regionalnej, Bank Zachodni, Bank Gdański). Banki te w strategiach konkurencyjnych często dążą do uniwersalizacji (BGŻ, BH, BZ, BG i inne), jednak niektóre koncentrują się na umacnianiu swej pozycji i specjalistycznego „know-how” (np. BRE w obsłudze handlu zagranicznego, PBR w finansowaniu restrukturyzacji i dużych przedsięwzięć inwestycyjnych). W porównaniu z bankami uniwersalnymi banki specjalistyczne i hurtowe posiadają mniejszą liczbę oddziałów i mniej rozwiniętą sieć, jednak muszą stale doskonalić swe produkty w celu utrzymania przewagi nad konkurencją (polegającej w tym przypadku na monopolizacji wiedzy specjalistycznej). Szczególnym rodzajem specjalizacji jest obsługa specjalnych segmentów rynku przez banki uniwersalne (np. „private banking” czy „account management” zorientowane na obsługę wybranych klientów: VIP-ów, osób zamożnych, posiadających odpowiedni cenzus majątkowy czy cieszących się szczególnym autorytetem).

Niezależnie zatem od struktury konkurencji, w określaniu strategii konkurencyjnej ważna jest identyfikacja przewagi konkurencyjnej i stopnia jej trwałości.

Istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej może być „moc rynkowa” banku.

Moc rynkowa jest nieuchwytną, lecz odczuwaną na rynku cechą każdego przedsiębiorstwa: nie może być precyzyjnie zmierzona, lecz znana jest poprzez efekty, relacje zachowań innych podmiotów, przywództwo, interakcje, a przede wszystkim możliwości wpływu na warunki rynkowe. Jest ona określana jako:

- pozioma (odnosząca się do relacji między podmiotami w sektorze),
- pionowa (odnosząca się do relacji między podmiotami w kanale marketingowym),
- mieszana (odnosząca się do relacji, jakie może mieć przedsiębiorstwo wskutek powiązań z podmiotami spoza sektora — rynku)<sup>1</sup>.

Poszukiwanie przewag powinna poprzedzić identyfikacja realnych i potencjalnych źródeł mocy rynkowej banku, którymi są:

1) **Struktura sektora.** Analiza sektora obejmuje m.in. rozmiar, liczbę, skupienie i wzajemne relacje między bankami w sektorze oraz siły decydujące o ich skuteczności działań. Duże, rozbudowane banki czerpią na ogół moc rynkową z relatywnie małych możliwości innych podmiotów.

2) **Środki finansowe i zasoby banku.** Zasoby banku należy rozpatrywać na podstawie analizy struktury aktywów bilansu, w których najważniejsze są najbardziej „płynne” formy kapitału oraz jakość personelu. W przypadku ana-

<sup>1</sup> R. L. Kohls, J. N. Uhl, *Marketing of Agricultural Products*, Macmillan Publishing Company, New York 1990, s. 261—262.

lize przewag konkurencyjnych decyduje wartość względna zasobów, odniesiona do konkurentów. Relatywnie duże zasoby banku dają większą moc rynkową wskutek większej możliwości wyboru i korzyści wynikających z pozycji lidera (np. kontrola podaży, kształtowanie warunków rynkowych).

3) **Pozycja kosztowa w sektorze (na rynku).** Wiodąca pozycja kosztowa banku stanowi przesłankę dla konkurencji cenowej. W tych warunkach koncepcja konkurowania powinna zakładać homogeniczność potrzeb i orientację klientów na cenę. Przewaga w zakresie kosztów jest trwale osiągalna jedynie dla liderów, a ponieważ konkurencyjność w sektorze zmierza w kierunku obniżania cen, istnieje ciągle zagrożenie utraty tej przewagi. Relatywnie małe zasoby banku lub utrata przewagi kosztowej zmuszają do poszukiwań alternatywnych źródeł mocy rynkowej.

4) **Selektywność działań (różnicowanie, koncentracja).** Różnicowanie działalności, jak też oferty zwiększa liczbę przewag i możliwości wyboru działań na rynku, lecz warunkiem tej strategii jest osiągnięcie trwałej przewagi w wybranym obszarze działania. Przesłanki różnicowania może wykreować sam bank, pamiętając o redukcji ryzyka zagrożenia substytutami. Na ogół banki oferujące produkty wyższego rzędu i wyróżniające się są mniej narażone na zagrożenie substytucją i imitacją niż banki oferujące produkty podobne do produktów konkurentów. Selektywność działań może czasem prowadzić do strategii koncentracji w wybranym obszarze działań<sup>2</sup>.

5) **Kontrola podaży i obszarów strategicznych.** Kontrola obszarów strategicznych oraz dostęp do unikatowych zasobów (np. obsługa preferencyjnych linii kredytowych, finansowanych z Banku Światowego, czy funduszy PHARE, koncesje) są źródłem mocy rynkowej, wynikającym z pozycji monopolisty w danym obszarze działań.

6) **Stosunek kosztów stałych do zmiennych.** Stosunek kosztów stałych do zmiennych może być źródłem mocy rynkowej wskutek relatywnie większej elastyczności działań i możliwości dostosowawczych do zmian otoczenia. Moc rynkowa pochodzi wówczas z relatywnie niskiego poziomu kosztów stałych w stosunku do kosztów zmiennych (często występująca przewaga małych firm). Niski stosunek kosztów stałych do zmiennych zwiększa możliwości szybkiego dostosowywania się do potrzeb rynku.

7) **Informacja.** Szybszy i bardziej precyzyjny dostęp do informacji zapewnia przewagę konkurencyjną pod warunkiem, iż jest to informacja aktualna i wystarczająca w danej sytuacji decyzyjnej. Stąd też banki prowadzące badania rynku i analitykę zarządczą, a także dysponujące wiedzą o konkurentach mają relatywnie większą możliwość wyboru.

8) **Polityka państwa.** Polityka państwa, zwłaszcza protekcjonistyczna,

<sup>2</sup> Prekursorem tej strategii w marketingu był D. Ricardo (teoria kosztów komparatywnych), więcej uwagi zwrócono na problem zróżnicowanych preferencji konsumenta w kierunku subiektywistycznym (marginalnym) w teorii ekonomii, zwłaszcza w teorii renty konsumenta.

daje przewagę konkurencyjną, lecz istnieje ryzyko, iż protekcjonizm w pewnym momencie może być cofnięty lub skierowany do konkurentów (np. obligacje restrukturyzacyjne, gwarancje depozytów przez Skarb Państwa).

Wybór strategii konkurowania polega na dostosowaniu silnych i słabych stron banku do możliwości kreowanych przez otoczenie, które z wielką trudnością może odtworzyć konkurencja. Punktem wyjścia w tym zakresie jest identyfikacja i wycena przewag banku w ujęciu globalnym lub dla każdej strategicznej jednostki biznesu.

Analiza przewag, rozpatrywana z punktu widzenia wymienionych źródeł mocy rynkowej, może posłużyć do nakreślenia tzw. „profilu przewag konkurencyjnych banku” rozpatrywanego ogólnie lub w ramach macierzy „rynek-produkt” (dla każdego produktu/grupy produktów oraz dla każdego segmentu rynku).

Trwałość przewag konkurencyjnych wyznacza tzw. masa krytyczna, czyli poziom nakładów, który zapewnia firmie ciągłość korzyści czerpanych z otoczenia<sup>3</sup>. W ujęciu H.I. Ansoffa masa krytyczna składa się z masy początkowej (czyli minimalnej inwestycji początkowej, niezbędnej do pojawienia się nowego konkurenta, produktu czy rynku na określony produkt) oraz masy podtrzymującej, którą można podzielić na:

- masę przedsiębiorczą (minimalny wydatek potrzebny na utrzymanie oferty na odpowiednim poziomie, zdeterminowanym m.in. naciskiem innowacyjnym, technologicznym),

- masę marketingową (minimalny poziom nakładów marketingowych, niezbędny do sprzedaży produktów, zdeterminowany m.in. presją promocyjną i przyzwyczajeniami klientów),

- masę operacyjną związaną z utrzymywaniem kosztów na poziomie zapewniającym opłacalność sprzedaży; im mniej skomplikowany jest produkt czy technologia, tym mniejsza jest operacyjna masa krytyczna.

Poziom masy krytycznej wyznacza bariery wejścia i wyjścia; im wyższa jest masa krytyczna, tym wyższe są bariery wejścia-wyjścia z sektora.

Masę krytyczną w sektorze bankowym w każdym przypadku tworzą: gwarancje, stabilność, pewność; dodatkowo w bankach uniwersalnych: sieć dystrybucji i przywództwo kosztowe, a w bankach specjalistycznych: „know-how” i innowacje.

Użytecznym narzędziem analitycznym na tym etapie podejmowania decyzji może być analiza macierzy przewag i korzyści skali w sektorze P. Kotlera (tab. 1). Miejsce banku w macierzy determinuje kierunki dalszych wyborów działań.

Bank zajmujący pozycję (1) ma różne możliwości działań, lecz najkorzystniejszą strategią w tych warunkach jest różnicowanie działań. W sektorze pozycja ta prowadzi często do podziału rynków zbytu między poszczególne podmioty

<sup>3</sup> Na podstawie: H. I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 69—70.

i coraz większej specjalizacji (przejście na pozycję 2). Pożądane jest wówczas poszukiwanie korzyści zróżnicowanych.

Tabela 1

Macierz przewag i korzyści skali BCG

Liczba przewag \ Korzyści skali	Małe	Duże
	Wiele	(1) Rozproszone
Mało	(3) Martwe (schyłkowe)	(4) Masowe (skala)

ródło: P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 271.

Bank zajmujący pozycję (2) posiada relatywnie dużo możliwości wyboru. Może on skutecznie konkurować poprzez strategię koncentracji w najkorzystniejszych segmentach rynku lub strategię rozwoju i dywersyfikacji poprzez różne formy integracji pionowej lub poziomej, tworzącej bariery wejścia.

Bank zajmujący pozycję (3) powinien, w zależności od istniejących barier wyjścia, rozpatrzyć możliwość strategii defensywnych, połączonych ze zmianą pozycji.

Pozycja (4) banku jest przesłanką sukcesu związanego z realizacją korzyści skali i umacnianiem wiodącej pozycji kosztowej i uniwersalizmu działań.

Inną macierz przesłanek decyzyjnych wskazał B. Wawrzyniak, rozpatrując możliwości działań z punktu widzenia potencjału strategicznego firmy oraz zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa (tab. 2). Przesłanki decyzyjne wynikające z poniższej macierzy mogą być szczególnie przydatne dla sektora bankowego.

Tabela 2

Macierz potencjału i bezpieczeństwa

Potencjał strategiczny \ Potrzeba bezpieczeństwa	Relatywnie mały	Relatywnie duży
	Relatywnie mała	Tworzenie koalicji
Relatywnie duża	Ekonomizacja	Restrukturyzacja wewnętrzna

ródło: *Trudna zmiana. Zachowania przedsiębiorstw w procesie transformacji*, pod red. B. Wawrzyniaka, Fundacja im. F. Eberta w Polsce, Warszawa 1992, s. 29.

Obecne zachowania banków potwierdzają istnienie wymienionych w tabeli 2 kierunków działań.

Proces podejmowania decyzji dotyczącej strategii konkurowania jest łatwiejszy w przypadku pozycji zdeterminowanych. W przypadku zajmowania pozycji śred-

nich lub braku wyraźnej przewagi jest on mniej jednoznaczny i wymaga pogłębionych analiz.

Z punktu widzenia względnego udziału w rynku można wyróżnić cztery możliwości:

- 1) lider rynku (dominujący, hipotetycznie ponad 40% udział w rynku),
- 2) „rzucający wyzwanie” liderowi (potencjalny lider, hipotetycznie ok. 30% udział),
- 3) naśladowca (ok. 20% hipotetyczny udział w rynku),
- 4) poszukujący „luk rynkowych” (ok. 10% hipotetyczny udział w rynku)<sup>4</sup>.

Pozycja lidera (1) przynosi korzyści wynikające z wiodącej i innowacyjnej pozycji na rynku: np. przywództwo cenowe, innowacyjno-aktywacyjne. Zagrożeniem pozycji lidera jest groźba jej zajęcia przez „rzucających wyzwania”, stąd też przesłanką strategii marketingowych w tym przypadku powinna być polityka ochrony lub umocnienia zajmowanej pozycji. Jeżeli bank nie będzie w stanie obronić swej pozycji, najkorzystniejszą taktyką będzie wycofywanie się z najmniej opłacalnego obszaru działań.

„Rzucający wyzwanie” (2) występują najczęściej w strukturze duopolu i stanowią bezpośrednie zagrożenie dla lidera. By skutecznie zwiększyć udział w rynku, bank „rzucający wyzwanie” musi jasno zdefiniować swoje cele strategiczne i obiekt ataku (np. lider). Celem strategicznym może być w tym przypadku także unikanie konkurencji lub stosowanie różnych form dywersyfikacji.

Jeżeli atakowanie jest niemożliwe lub niecelowe, skuteczną strategią (zwłaszcza dla banków o niższym udziale w rynku) może być strategia naśladownictwa (3). Naśladownictwo może mieć charakter bliskiego (rywalizacja z liderem w jak największej liczbie segmentów rynku czy jak największej liczbie kombinacji środków marketingu-mix) lub „na dystans” poprzez różnicowanie oferty, podążanie za liderem, jego segmentami rynku i metodami marketingu-mix. Drugi typ naśladownictwa nie stanowi potencjalnego zagrożenia dla lidera, powoduje jednak lepszą penetrację rynku.

Strategia poszukiwania luk rynkowych (4) polega na uzyskaniu kontroli w wybranym segmencie rynku — niszy i jej utrzymywaniu poprzez unikanie konfrontacji z silniejszymi konkurentami. Warunkiem sukcesu jest wyłączenie luki rynkowej spod wpływów konkurencji.

Atrakcyjność sektora (w tym sektora bankowego) nie jest zatem — jak słusznie stwierdził M. Porter — „ani sprawą zbiegu okoliczności, ani pecha, ale wynika ze struktury ekonomicznej i wychodzi daleko poza działania obecnych podmiotów”. Jest ona układem „gry sił” wyznaczonym przez podstawowe cechy strukturalne sektora oraz jego uczestników: nabywców, dostawców, konkurentów wewnątrz sektora, substytutów oraz potencjalnych wchodzących<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> P. Kotler, *Marketing Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1988, rozdział II.

<sup>5</sup> M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 21 i nast.

Powyższe sytuacje i uwarunkowania prowadzą do wniosku, że bank, analizując swe mocne i słabe strony oraz harmonizując je z korzystnymi lub niekorzystnymi czynnikami otoczenia, może osiągnąć przewagę konkurencyjną, wynikającą z trzech odmiennych przesłanek i na tej podstawie przyjąć właściwą strategię konkurencji, a to:

- 1) przywództwo w zakresie kosztów,
- 2) przywództwo w zakresie różnicowania,
- 3) koncentracja na wybranym segmencie rynku<sup>6</sup>.

Strategia przywództwa w zakresie kosztów (1) jest możliwa do zastosowania jedynie dla banków uniwersalnych, osiągających korzyści skali. Przesłanką definiowania rynku docelowego w tym przypadku będzie jego wielkość i potencjał oraz homogeniczność potrzeb. Głównym przedmiotem analiz będą koszty oraz możliwości uproszczenia produktu, a wyznacznikami strategii marketingowej — cena i ilość produktu. Ponieważ konkurencja cenowa w sektorze zmierza do obniżania ceny, zrównanie się kosztów krańcowych z ceną powinno stanowić impuls do poszukiwania alternatywnych przewag. Przesłanką zmiany strategii mogą być również tendencje rynku do różnicowania potrzeb.

Strategia przywództwa w zakresie różnicowania (2) daje bankom możliwości skutecznych działań na rynku, niezależnie od ich pozycji kosztowej. Przesłanką poszukiwania przewag w różnicowaniu jest znalezienie i wyeksponowanie punktów wyróżniających w ofercie oraz stworzenie barier wejścia dla pozostałych uczestników rynku. Strategia konkurowania polega w tym przypadku nie na obniżaniu kosztów, lecz na dodawaniu do produktu nowej wartości (wartości dodanej), jako odpowiedzi na zróżnicowane zapotrzebowanie rynku. Strategia różnicowania ma swoje uzasadnienie do momentu, kiedy uzyskana na rynku cena przewyższa koszty różnicowania. Bank, chcący się wyróżniać, musi wykreować odmienny produkt i sposób percepcji różnicy w ofercie. Istotny jest bowiem fakt zauważenia różnicy przez nabywców. Różnicowanie może odnosić się do produktu, zakresu usług, dystrybucji, sposobów obsługi oraz kształtowania „image”. O znaczeniu strategii „wyróżniania się” może świadczyć fakt, iż znaki firmowe posiadają prawnie chronioną wartość, uwzględnianą w pozycji aktywów. Wybór najkorzystniejszej strategii różnicowania jest związany z odkrywaniem zróżnicowanych potrzeb rynku i dostosowywaniem ich do profilu przewag konkurencyjnych banku. Strategia zróżnicowania może być z powodzeniem stosowana zarówno przez banki uniwersalne, jak i specjalistyczne.

Stosując strategię różnicowania, należy wziąć pod uwagę ryzyko zaniku przesłanek różnicowania związane ze zmianą potrzeb nabywców oraz ryzyko pojawienia się imitacji produktów będących w fazie nasycenia. Efektem przyjęcia strategii różnicowania powinna być lepsza penetracja rynku poprzez alternatywne zaspokojenie potrzeb rynku.

Strategia koncentracji na wybranym segmencie rynku (3) ma swoje uzasadnie-

<sup>6</sup> Wg: M. E. Porter, *Strategia...*, *op.cit.*, s. 50—62.

nie w przypadku banków specjalistycznych. Jest to strategia poszukiwania, pozyskiwania i utrzymywania się w najkorzystniejszych z punktu widzenia mocnych stron banku segmentach (lub segmentach), bez konieczności uzyskania przewagi w zakresie kosztów czy zróżnicowania. Bank może się wyspecjalizować w obsłudze wybranych rynków docelowych, zajmując w nich dominującą pozycję<sup>7</sup>. Strategia koncentracji zawiera ryzyko związane z wystarczającą pojemnością i rozwojem segmentu.

Omówione czynniki stanowią układ podstawowych uwarunkowań wyboru strategii konkurencyjnych, wynikających z przewag konkurencyjnych. Tabela 3 wskazuje zasadnicze obszary, w których powinno się poszukiwać przewag.

Tabela 3

## Uwarunkowania wyboru strategii konkurencji

Strategie Warunki	Uniwersalizm	Różnicowanie	Koncentracja
Preferencje rynku	jednorodne	zróżnicowane	zróżnicowane
Faza rozwoju rynku	wzrostowa	nasycenie	wzrostowa
Struktura rynku	przejrzysta	mało przejrzysta	nieprzejrzysta
Udział w rynku	wysoki	średni	niski
Zasoby firmy	duże	średnie	małe
Wielkość produkcji	duża	średnia	mała
Podatność produktu na różnicowanie	mała	duża	duża
Ekonomie skali	duże	małe	małe
Udział w rynku	wysoki	średni	niski

ródło: Opracowanie własne.

Istotnym warunkiem skuteczności strategii konkurencyjnych banku na rynku jest ściśle zdefiniowanie rodzaju stosowanej strategii. Bank, który nie zdecydował o konkretnym kierunku strategii konkurencyjnych, znajduje się w skrajnie słabej pozycji.

<sup>7</sup> P. F. Drucker wyróżnia trzy podstawowe typy strategii koncentracji: 1) Strategia „poborcy myta” (rogatki), wynikająca z posiadania przez przedsiębiorstwo patentu, wyłączności, unikatowej technologii, produktu. Musi to być produkt lub proces, którego nie opłaca się ominiąć w rywalizacji. Koszt ominięcia unikatowego produktu musi być znacznie wyższy niż jego cena, która jednocześnie nie może stanowić czynnika przyciągającego konkurencję. Zagrożeniem może być pojawienie się substytutu zaspokajającego te same potrzeby, co produkt oferowany przez „poborcę myta”. 2) Specjalistyczna wiedza związana z badaniami i innowacyjnością na wczesnym etapie rozwoju produktu, rynku czy tendencji rozwojowych. 3) Specjalizacja rynkowa, zbudowana wokół szczegółowej wiedzy o określonym rynku i specjalistycznej obsłudze tego rynku. Wg: P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, 1992.



cji konkurencyjnej, związanej z brakiem przewag konkurencyjnych. M. Porter sytuację tę nazywa „ugrzężnięciem” firmy. Firma, która „ugrzęzła”, musi podjąć fundamentalną decyzję strategiczną dotyczącą wyboru dalszych kierunków działań, w przeciwnym wypadku jej działania na rynku będą mało efektywne<sup>8</sup>.

Przedmiotem dalszej analizy sektora bankowego w kontekście wyznaczania strategii konkurowania będą dwa obszary:

- a) wstępna analiza uwarunkowań polskich banków na tle konkurencji banków zagranicznych,
- b) analiza konkurencji cenowej wśród banków polskich.

## 2. Uwarunkowania polskich banków w obliczu konkurencji banków zagranicznych

Przyczynkiem do analizy konkurencyjności polskich banków na tle banków zagranicznych jest fakt, iż od roku 1999 Polska nie będzie mogła, zgodnie z warunkami członkostwa w OECD, stosować na swoim terenie barier protekcyjnych, ograniczających możliwości działania banków zagranicznych.

Analiza obecnych uwarunkowań, możliwości i perspektyw oraz określenie przewag konkurencyjnych polskich banków są ważne, ponieważ w miarę rozwoju rynku finansowego coraz bardziej odczuwalna stanie się również konkurencja ze strony instytucji parabankowych i pozabankowych (rynek kapitałowy, towarzystwa ubezpieczeniowe, fundusze inwestycyjne itp.). Polski sektor bankowy stoi również przed perspektywą wejścia do Unii Europejskiej i musi się dostosować do jej wymogów.

Sytuację wyjściową polskiego sektora bankowego można określić następująco<sup>9</sup>:

- 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 od kapitału czołowych banków świata i ok. 10—12-krotnie mniejszy od kapitału banków niemieckich,
- regionalna orientacja banków, ograniczająca konkurencję między bankami (Bank Gdański, BPH, Banki Spółdzielcze itp.) i spowalniająca wdrażanie orientacji marketingowej,

<sup>8</sup> M. Porter, *Strategia...*, op. cit., s. 59 i nast.

<sup>9</sup> 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. Jershini, Instytut Badań Rynku i Opinii Publicznej CEM, Kraków 1996, dodatki i publikacje w „Rzeczpospolitej”, „Cash”, „Gazecie Bankowej”, „Monitoringu Banków”, „Biuletynie Bankowym”, „Banku i Kredycie”, „Faktach” z lat 1996—1998. Mimo iż niektóre dane mogły się częściowo zdezaktualizować, skala problemu jest nadal porównywalna.

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

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

— przerost zatrudnienia (na jeden oddział banku 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. dolarów, a średnia wartość aktywów — 5,5 mln dolarów, co stanowi kilkunastokrotnie wyższy wskaźnik od analogicznego w polskich bankach); Polska musiałaby zatem znacznie zredukować zatrudnienie lub powiększyć fundusze i polepszyć sposoby pozyskiwania środków, by zbliżyć się do poziomu banków zachodnich,

— 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 i zbyt słabe wykorzystanie usług bankowych przez ludność oraz małe i średnie przedsiębiorstwa,

— nieumiejętność zarządzania bankiem (nie dotyczy wszystkich banków polskich), w szczególności związana z wprowadzaniem nowych produktów i zarządzaniem 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, kosztem ograniczania akcji kredytowej.

Na kondycję finansową banków polskich niekorzystnie, w stosunku do krajów 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 działaniach marketingowych.

Zarysowane powyżej uwarunkowania wyznaczają przewagi i słabości konkurencyjne polskich banków. Przy formułowaniu strategii konkurowania należy również brać pod uwagę okoliczności wynikające ze specyfiki rynku usług finansowych:

— Względna „elitarność” usług finansowych polega na tym, że nie każda osoba musi z nich korzystać. W tym sensie usługi finansowe można postrzekać jak usługi wyższego rzędu, które wskutek wysokiej elastyczności ceno-

wej i dochodowej popytu są bardziej podatne na wahania koniunktury niż produkty o podstawowym znaczeniu.

— Obiektem działalności na rynkach finansowych jest pieniądź, który zawsze wzbudza pewne emocje, istotnymi zatem wartościami postrzeganymi przez klientów na tym rynku będą: wiarygodność, zaufanie, gwarancje, tradycje, reputacja. Wartości te postawione są w hierarchii preferencji wyżej niż cena i mają to do siebie, że łatwo można je utracić (czasem wskutek plotki lub nieopatrznej wypowiedzi), a trudno odzyskać. Skutki utraty zaufania odczuwa się w większym stopniu, niż wynikałoby to z przyczyny takiej utraty.

— 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. Podobnie jest z usługami kredytowymi. Możliwość uzyskania kredytu (mimo chęci i potrzeby) ogranicza posiadanie tzw. zdolności kredytowej przez kredytobiorcę.

— 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. 16% posiada oszczędności w domu! Generalnie wzrasta zaufanie do banków polskich i do polskiego złotego. Fakt, że około 8% ludności przechowuje pieniądze w domu, wskazuje na lukę rynkową, w którą może wejść ta instytucja finansowa, która będzie 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.

— W przypadku usług depozytowych najbardziej preferowanymi przez klientów wartościami są: bezpieczeństwo (40%) i gwarancje państwowe (38%). Cena sytuuje się dopiero na trzecim miejscu<sup>10</sup>. Relatywnie niskie znaczenie ceny potwierdzają również badania preferencji wyboru banku przeprowadzone na innej próbie badawczej. Na pierwszym miejscu znalazła się wiarygodność (zaufanie) — 27%, następnie bliskość banku (dostępność) — 22%, a dopiero na trzeciej pozycji cena — 10%. Inne charakterystyczne dla marketingu instrumenty, np. wygląd banku, szerokość asortymentu, intensywność promocji, działania reklamowe, wdrażanie nowych produktów itp., znalazły się na dalszych pozycjach. Badania wykazują też relatywnie niską lojal-

<sup>10</sup>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.

ność klientów wobec danego banku (tj. dużą skłonność do jego zmiany w momencie zaistnienia korzystniejszej oferty ze strony konkurentów).

Wybrane dane, aczkolwiek pochodzące z różnych źródeł i w różny sposób uzyskiwane, mogą służyć jako materiał wyjściowy dla konstrukcji strategii konkurowania.

1. Ponieważ usługi finansowe wzbudzają silne emocje, etyka na tym rynku nabiera szczególnego znaczenia, a rynek jest nadwrażliwy na zmianę wiarygodności, reputacji, wizerunku. Utrata reputacji przez pojedyncze banki może prowadzić do globalizacji opinii, co implikuje konieczność swoistego solidaryzmu i współodpowiedzialności za kreowanie wizerunku sektora usług bankowych. Dlatego też w praktyce bankowej korzystniejszym od ogłoszenia upadłości wyjściem jest kupno likwidowanego banku, jego przejęcie przez inny bank czy też fuzja. Szczególną aktywność w wykupywaniu podupadłych banków wykazał np. w latach 1993—1995 Bank Zachodni we Wrocławiu czy Pierwszy Komercyjny Bank w Lubinie<sup>11</sup>.

2. Im bardziej złożone są usługi bankowe, tym mniej są podatne na standaryzację (usługi w ogóle mało są podatne na standaryzację z uwagi na fakt, iż są czynnościami, procesem świadczonym przez różne osoby, a nie produktem fizycznym). Standard usługi zależy bowiem nie tyle od wewnętrznych norm, ile od tego, kto, kiedy i jak ją świadczy. Proste usługi bankowe (kasa, przyjmowanie dokumentów, lokaty itp.), świadczone przez ludzi, mogą być zastępowane przez urządzenia (bankomaty, phone banking, home banking, net banking, skrzynki wrzutowe, urządzenia teletransmisyjne itp.) zapewniające 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) decydujące znaczenie ma profesjonalizm, prowadzący 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). 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”. Jeszcze nadal wiele banków traktuje swój personel nie jako inwestycję w rynek, lecz jako siłę roboczą!

3. Im usługa jest bardziej złożona, tym więcej trzeba zainwestować w edukację klienta. Sfinalizowanie niektórych transakcji (np. ubezpieczenia indywidualne, zabezpieczenia kredytu, biznesplany) jest często końcowym etapem wielu zabie-

<sup>11</sup> Por. S. Lachowski, *Fuzje, przejęcia i alianse po polsku*, „Bank” 1998, nr 2, s. 44.

gów, rozmów, negocjacji. Doceniając rangę edukacji klienta, lub wyręczając go, banki wprowadzają 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 wykazują doświadczenia banków zachodnich, specjalne podejście do klienta staje się coraz częściej kryterium decydującym o utrzymaniu i przyciąganiu bardziej korzystnych partnerów. 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.

4. ródła 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 praktycznie nie oni od banku, lecz dany bank jest od tych klientów uzależniony. Zasada specjalnego traktowania klientów — VIP-ów obejmuje elastyczną cenę i procedury bankowe, zindywidualizowane usługi oraz dążenie do większej niż średnia 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.

5. Ważnym zadaniem marketingu jest nadanie produktom bankowym cech wyróżniających, co wiąże się ze zwróceniem uwagi również na „opakowanie” produktu. „Opakowanie” usługi bankowej tworzą: ludzie, lokalizacja placówki, wygląd banku, asortyment i dostępność usług, elastyczność w obsłudze klienta, wizerunek banku, innowacje, działania promocyjne (reklama, public relations, promocja sprzedaży, gadzety, sprzedaż osobista) i inne komponenty tworzące tzw. marketing-mix. Cechą wymienionych elementów marketingu-mix jest fakt, iż są to obszary kontrolowane przez dany bank i w dużym stopniu od niego zależne. Konkurencja między bankami (instytucjami finansowymi) rozgrywa się zatem nie w obszarach skali makro (niezależnych), lecz w działaniach marketingu-mix. 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, wspiera-

ne przez odpowiednią infrastrukturę). W tej dziedzinie warto sięgnąć po doświadczenia banków zachodnich, które w organizacji i strategii sprzedaży usług finansowych szukają kompromisu między obsługą dokonywaną bezpośrednio przez personel i teleobsługą. Ludzie są wprawdzie najważniejszym aktywem 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): 0,27<sup>12</sup>. Usługi telebankowe są tańsze, lecz zakres ich stosowania jest ograniczony.

6. Należy tworzyć odrębne programy marketingowe dla produktów względnie prostych w obsłudze, o charakterze masowym oraz dla produktów złożonych, silnie zindywidualizowanych. Sukces w sprzedaży tych pierwszych warunkuje dostępność i szybkość obsługi, co w zdecydowanym stopniu spełni odpowiednia sieć usług teleinformatycznych: bankomatów (wyłaty 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 zabezpieczenia (od kart magnetycznych, przez procesorowe do laserowych).

7. Ważną przesłanką konkurowania jest innowacyjność produktowa. Coraz więcej banków oferuje usługi „home banking” (HB, tj. bank u klienta), polegające na komputerowym dostępie do banku w biurze klienta. HB, poza niezaprzeczalną wygodą i szybkością obsługi, pozwala także na bieżące (tj. „on line”) efektywne zarządzanie finansami firmy. Komputeryzacja i nowoczesne systemy teleinformatyczne mogą się również potencjalnie przyczynić do rozwoju informacji międzybankowej, która do tej pory nie istnieje (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

<sup>12</sup> Por. J. Harasim, *Nowe w usługach bankowych*, „Marketing w Praktyce” 1997, nr 2, s. 45.

internetowych rodzi zarówno nadzieje, jak i obawy, 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.).

8. Ważnym obszarem konkurowania są również zmiany w organizacji sprzedaży produktów bankowych, które polegać winny na:

- wzroście liczby samoobsługowych punktów bankowych, realizowanych przez wielkie instytucje finansowe (spośród zagranicznych banków, które już je stosują można wymienić: Deutsche Bank, Creditanstalt, Credit Lyonnais), świadczących usługi non-stop,

- rozwoju sprzedaży złożonych produktów przy zastosowaniu indywidualnej obsługi,

- likwidacji nierentownych, a rozwoju małych, uniwersalnych lub specjalistycznych placówek,

- wzroście placówek wyspecjalizowanych w obsłudze określonego segmentu klientów (ze względu na branżę, region, przedmiot działalności itp.).

9. Szczególnie ważną przesłanką strategii konkurowania jest *wdrażanie segmentacji* poprzez dostosowanie oferty bankowej do specyfiki segmentu, w którym bank działa. 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 krępujące), personel rozmawia miejscową gwara (zrozumiały przekaz informacji), a dzięki powszechnej znajomości osobistej klientów procedury bankowe (zwłaszcza kredytowe) są odformalizowane i przyspieszone. Przykład ten wskazuje korzyści wynikające ze strategii opanowania niszy rynkowej (koncentracji) oraz dowodzi, że nie ma w marketingu jednolitego standardu; standard obsługi klienta wyznaczają właściwości segmentu, na który bank się orientuje. Wymieniony bank, gdyby działał według standardów typowych dla banków w mieście, straciłby klientów, ponieważ przytoczone elementy stanowiły źródło jego trwałej przewagi konkurencyjnej.

Oceniając ofertę polskich usług bankowych, można stwierdzić, że jest ona skromna w porównaniu z bankami 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 sektorze usług bankowych hasło: „małe jest piękne” nie ma ekonomicznego uzasadnienia, gdyż wiarygodność, reputacja, jak również możliwości marketingu i sprzedaży są wprost proporcjonalne do potencjału banku. W obliczu perspektywy nieskrępowanego wejścia do Polski banków zagranicznych koniecznością staje się proces koncentracji kapitału w polskich instytucjach

finansowych, dokonywany drogą konsolidacji banków i innych instytucji finansowych. Działania te są pilne i konieczne, ponieważ pozycja konkurencyjna polskich banków charakteryzuje się ogólnie niskim poziomem kapitałów własnych, skromną i przestrzennie skoncentrowaną siecią placówek, zbyt wysokimi kosztami działania. Obecnie dokonują się liczne procesy konsolidacji banków bądź w formie tworzenia grup kapitałowych, bądź w formach przejmowania udziałów, fuzji, zrzeszeń. 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, uniezależnienie się od koniunktury, a także większą efektywność szkoleń, badań, eksperymentów, redukcję ryzyka itp.

### 3. Analiza konkurencji cenowej wśród banków polskich

W zakresie czynników zależnych od banku należy w kompozycji marketingowej uwzględnić potrzeby klienta. Badania opinii klientów i pracowników banków, uszeregowane według preferencji, przedstawiają się następująco:

a) wśród wartości poszukiwanych: zaufanie, dostępność, sprawność, szybkość, kompetencja, inne (w tym reklama, public relations),

b) w zakresie instrumentów marketingowych (marketingu-mix): doradztwo, dystrybucja, cena, produkt, reklama.

Poniżej przedstawiona jest egzemplifikacja konkurencji cenowej wśród banków polskich.

Ceny podstawowych produktów bankowych (kredytów i depozytów), publikowane np. w „Gazecie Wyborczej”, nie oddają całości zagadnień związanych z ceną usług bankowych. Jest to informacja niewystarczająca, ponieważ stopa procentowa nie jest jedynym komponentem ceny kredytu czy innych usług bankowych. Poza oprocentowaniem, cenę usług bankowych wyznaczają także prowizje i inne opłaty. Uzupełnienie informacji o cenach usług bankowych stanowią wyniki badań wybranych problemów konkurencji cenowej banków, wykonane w II półroczu 1997 roku poprzez wizytację anonimową w bankach oraz wywiad telefoniczny. Przedmiotem badań były stawki prowizji i opłat wybranych usług bankowych. Badaniem objęto 17 banków krajowych i zagranicznych, uniwersalnych i specjalistycznych<sup>13</sup>. Wyniki przytoczonych badań przedstawione są w tabelach 4 i 5.

<sup>13</sup> Badane banki to: PKO-BP, Grupa PeKaO SA, BRE SA, WBK SA, KB SA, BWE SA, BPH SA, BRBM Bud Bank SA, BZ SA, BDK-PeKaO SA, PBK SA, BISE SA, BH SA, BOŚ SA, BGŻ SA, Citibank, Amer Bank).



Tabela 4

Dostępność informacji o prowizjach i opłatach w badanych bankach

Stopień dostępności	Liczba banków
Informacja jest ogólnodostępna w wersji polskiej i angielskiej	1
Pełny dostęp do informacji pisemnej, odrębnie dla osób fizycznych i prawnych	3
Dostęp do informacji pisemnej bez podziału na segmenty rynku	6
Brak pisemnej informacji o taryfach i opłatach; funkcjonuje informacja ustna	7

r ó d ł o: Opracowanie własne.

Analiza danych o dostępności informacji o cenach usług bankowych pozwala stwierdzić, że informacja o taryfach prowizji i opłat była zróżnicowana w badanych bankach. W praktyce klient, który nie zasięgnął precyzyjnej informacji, może być zaskoczony opłatami, których nie brał pod uwagę, czytając jedynie informację o oprocentowaniu usług bankowych w gazecie. Mimo iż Prawo Bankowe nakłada na banki obowiązek ogłaszania stawek prowizji i opłat, w praktyce dostęp do tych informacji jest utrudniony, ponieważ w wielu bankach funkcjonuje przeświadczenie, że przekazanie zbyt dużej liczby danych dotyczących świadczonych przezeń usług może być wykorzystane przez konkurencję. Klient, studiując (np. w „Gazecie Wyborczej” czy w „Gazecie Bankowej”) oprocentowanie kredytów, może być wprowadzony w błąd, ponieważ prezentowane tam dane często są nieaktualne (niektóre banki zaniedbują obowiązek aktualizacji danych w redakcji), brak jest także dodatkowych, ważnych dla klienta informacji co do stosowanych prowizji i opłat. Uzupełnienie tych informacji, czyli stawki taryf i opłat za wybrane usługi bankowe, w badanych bankach w analizowanym okresie są przedstawione w tabeli 5.

Tabela 5

Taryfy i opłaty za wybrane usługi w badanych bankach

Wybrane usługi bankowe	gratis	min.	max.	średnia	Uwagi
1. Otwarcie rachunku bankowego	2 banki	10 zł	30 zł	22 zł	Kilka banków różnicuje opłaty
2. Prowadzenie rachunku (miesięcznie)	3 banki	5 zł	120 zł	15 zł	Do średniej nie wliczono banków, które nie pobierają opłat
3. Wpłaty gotówkowe na rachunku prowadzonym w danym banku	1 bank	0,10%	0,50%	0,36%	Do średniej nie wliczono banków, które nie pobierają opłat
4. Wpłaty gotówkowe na rachunki prowadzone w innym banku	0	0,50%	1%	0,55%	Minimalna kwota prowizji w bankach wynosiła od 1,50—10 zł

cd. tab. 5

Wybrane usługi bankowe	gratis	min.	max.	średnia	Uwagi
5. Wypłaty gotówkowe z rachunków	4 banki	0,30%	1%	0,50%	Minimalna prowizja wynosiła od 0,50 do 40 zł
6. Przelew złotowy na rachunek prowadzony w danym banku	9 banków	1 zł	3 zł	2,10 zł	Do średniej nie wliczono banków, które nie pobierają opłat
7. Przelew złotowy na rachunek prowadzony w innym banku	0	1 zł	3 zł	2,60 zł	
8. Przelew walutowy na rachunek prowadzony w danym banku	5 banków	5— 40 zł	60— 200 zł	60 zł	Do średniej nie wliczono banków, które nie pobierają opłat
9. Przelew walutowy na rachunek prowadzony w innym banku	0	5— 40 zł	60— 250 zł	80 zł	
10. Informacja telefoniczna o wysokości salda (miesięcznie)	0	5 zł	240 zł	45 zł	
11. Opłata instalacyjna „home banking” (HB) lub pochodnych	3 banki	100 zł	900 zł	390 zł	HB posiadało wówczas 10 banków. Do średniej wliczono tylko banki pobierające opłatę
12. Abonament miesięczny HB lub pochodnych	0	70 zł	500 zł	225 zł	Część banków różnicuje opłaty według wewnętrznych kryteriów
13. Otwarcie akredytywy (kwartalnie od kwoty akredytywy)	0	0,15%	0,30%	0,22%	Duże zróżnicowanie stawek prowizji
14. Rozpatrzenie wniosku kredytowego (w % od kwoty kredytu)	4 banki	0,20%	3%	1,40%	Do średniej nie wliczono banków, które nie pobierają opłat
15. Rozpatrzenie wniosku kredytowego (w zł)	4 banki	100 zł	1000 zł	220 zł	Do średniej nie wliczono banków, które nie pobierają opłat

r ó d ł o: Opracowanie własne.

Analiza danych zawartych w tabeli 5 pozwala stwierdzić, iż ceny usług bankowych były zróżnicowane w różnych bankach. Często trudno było jednoznacznie określić cenę usługi, ponieważ banki różnicowały ceny w zależności od przyjętych kryteriów (np. od kategorii klienta) i zakładały negocjację stawek z klientami. Przyjęte zatem do analizy ceny miały charakter szacunkowy, jednakże badania nie straciły swych walorów poznawczych i wartości jako ważne przesłanki decyzyjne przy korzystaniu z usług bankowych zarówno dla osób fizycznych, jak i prawnych.

Konkurencja cenowa między bankami w Polsce rozgrywa się także w sferze psychologicznej. Przykładem takich działań jest podawanie ceny kredytu nie w sensie rocznej stopy procentowej, lecz jako realny koszt kredytu wyrażonego w procencie od kwoty kredytu. W przypadku kredytów spłacanych w czasie krótszym niż rok i od faktycznego zadłużenia koszt kredytu jest wówczas niższy (stanowi około połowy rocznej stopy procentowej).

Wymienione zachowania banków świadczą o tym, iż ich przewagi cenowe są nietrwałe i różnicują się w czasie oraz w poszczególnych produktach.

## Wnioski końcowe

Strategie konkurencji (cenowej i niecenowej) mają istotne znaczenie dla konstrukcji strategii marketingowej banków. Oprócz wielu narzędzi, przydatnych w wyborze strategii konkurowania, decydujące znaczenie co do jej wyboru mają preferencje klienta. Z badań preferencji klientów wynika, że cena nie jest najistotniejszym elementem ich decyzji związanych z korzystaniem z usług bankowych; liczą się przede wszystkim wiarygodność banku i dostępność usługi. Z punktu widzenia banku ważną przesłanką strategii konkurowania jest istnienie trwałych przewag konkurencyjnych. W sektorze bankowym trwałymi przewagami są: wiodąca pozycja kosztowa i rozwinięta sieć dystrybucji. Cena, jak wykazały badania, a zwłaszcza obserwacja praktyki, jest jedynie czasową przewagą, podatną na liczne manipulacje.

## Bibliografia

- Ansoff H. I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Drucker P. F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, 1992.
- Grzegorzczak W., *Strategie marketingowe banków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Harasim J., *Nowe w usługach bankowych*, „Marketing w Praktyce” 1997, nr 2.
- Jaworski L. (red.), *Polskie banki w drodze do Unii Europejskiej*, Poltext, Warszawa 1997.
- Jaworski W. L., Krzyszkiewicz Z., Kosiński B., *Banki. Rynek, operacje, polityka*, Poltext, Warszawa 1996.
- Jershina J. (red.), *Banki a małe i średnie przedsiębiorstwa*, Instytut Badań Rynku i Opinii Publicznej CEM, Kraków 1996.
- Kohls R. L., Uhl J. N., *Marketing of Agricultural Products*, Macmillan Publishing Company, New York 1990.
- Kotler P., *Marketing Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1988.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
- Lachowski S., *Fuzje, przejęcia i alianse po polsku*, „Bank” 1998, nr 2.

- 
- Nicholls R. F., *Promocja i sprzedaż usług bankowych*, Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu, Warszawa 1995.
- Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
- Wawrzyniak B. (red.), *Trudna zmiana. Zachowania przedsiębiorstw w procesie transformacji*, Fundacja im. F. Eberta w Polsce, Warszawa 1992.