

Wojciech Grzegorzczak

Uniwersytet Łódzki

DYLEMATY MARKETINGU BANKOWEGO

Streszczenie: Autorzy podręczników marketingu bankowego w Polsce w zdecydowanej większości uznali, że założenia i treści marketingu dóbr konsumpcyjnych mogą być wykorzystywane w działaniach marketingowych przez banki i inne firmy z sektora finansowego. W praktyce okazało się jednak, że część metod badań marketingowych nie w pełni nadaje się do zastosowania przez banki. Ponadto niektóre działania marketingowe odnoszące się w szczególności do polityki cenowej i polityki produktu banków są odmienne od zalecanych i opisywanych w podręcznikach marketingu bankowego. W artykule omówione zostały i poddane krytyce wymienione problemy marketingu bankowego.

Słowa kluczowe: marketing bankowy, cykl życia produktu bankowego, kreowanie produktu bankowego.

1. Wstęp

Pierwsze publikacje i podręczniki z zakresu marketingu bankowego zaczęły ukazywać się w Polsce ok. 20 lat temu. Najczęściej zawierały milczące założenie, że można bez większych przeszkód zaadaptować dorobek marketingu dóbr konsumpcyjnych do działań w sektorze bankowym. Nie było to jednak założenie w pełni trafne, ponieważ nie uwzględniało specyficznych cech produktów bankowych, roli banków w gospodarce czy specyfiki rynku usług bankowych. Także współczesne publikacje podręcznikowe z marketingu bankowego przyjmują to założenie bez dogłębnej krytyki. W artykule podjęto próbę przedstawienia zastrzeżeń dotyczących treści zawartych w publikacjach marketingu bankowego odnoszących się do takich zagadnień, jak

- metody badań marketingowych i ich wykorzystanie przez banki,
- elementy strategii marketingowych, do których zaliczyć można kreowanie nowych produktów bankowych,
- przebieg cyklu życia produktów bankowych.

2. Stosowanie metod portfelowych przez banki w badaniach marketingowych

Wymieniony uprzednio drugi etap procesu działań marketingowych obejmuje badania marketingowe, dzięki którym bank może przygotować strategię marketingową i ją realizować.

W literaturze marketingu bankowego przyjęto założenia, iż można bez ograniczeń wykorzystywać doświadczenia marketingu dóbr konsumpcyjnych w sferze bankowości. Oznaczało to, że w pełni można stosować marketingowe metody i techniki badań oraz narzędzia i instrumenty marketingu-mix jako elementy strategii marketingowych banków. Jak wiadomo, badania marketingowe pozwalają podejmować decyzje odnoszące się do treści strategii marketingowych. Powinny więc być przygotowane i zrealizowane w miarę możliwości bezbłędnie. Wydaje się jednak, że dla osiągnięcia tego celu nie należało bezkrytycznie przejmować metod, narzędzi i technik badawczych z zakresu marketingu dóbr konsumpcyjnych, lecz dostosować je do specyfiki sektora bankowego. Bez takiej adaptacji metody badań marketingowych mogą okazać się nietrafne i w niewielkim tylko zakresie umożliwiają prawidłowe formułowanie strategii marketingowych przez banki.

Jednym z problemów odnoszących się do badań marketingowych i ich wykorzystania przez banki jest zakres stosowania metod analizy portfelowej. Pozwalają one m.in. na prawidłowe formułowanie polityki produktu i zarządzanie portfelem produktów banku. Do najczęściej omawianych analiz portfelowych, które spotykamy w publikacjach marketingu bankowego i które są powszechnie zalecane do stosowania, zaliczamy **macierz BCG** w klasycznej i rozszerzonej postaci oraz **macierz GE (macierz McKinseya)** i jej odmiany¹.

Niżej zaprezentowana została krytyczna analiza możliwości wykorzystania wymienionych wyżej dwóch metod portfelowych w przypadku zarządzania portfelem produktów banków.

Analiza macierzy BCG w postaci klasycznej dzieli produkty na cztery grupy według dwóch zmiennych – tj. dynamiki sprzedaży i udziału produktów na rynku. Mamy więc do czynienia z produktami rozwojowymi (o wysokiej dynamice sprzedaży i dużym udziale rynkowym), ustabilizowanymi (o dużym udziale rynkowym i niskiej dynamice sprzedaży), produktami o niepewnej przyszłości (o niskim udziale w rynku i wysokiej dynamice sprzedaży) i produktami schyłkowymi (o niskim udziale w rynku i małych wzrostach sprzedaży). Wiedza o tym, które produkty banku można zaliczyć do wymienionych grup produktów, pozwoli podjąć bankowi decyzje o racjonalnym kształtowaniu swojej oferty. Jest to metoda stosunkowo prosta i pozwala odpowiedzieć na pytanie o to, czy bank w odniesieniu do określonych produktów jest

¹ W literaturze i praktyce spotykamy także macierz ADL, Shell oraz macierz Hofera – zob. B. Sojkin (red.), *Zarządzanie produktem*, PWE, Warszawa 2003. s. 350-378.

liderem na rynku, czy ewentualnie zbliża się do osiągnięcia takiej pozycji. Jednakże metoda portfelowa wykorzystująca macierz BCG ma sporo wad².

2.1. Ograniczenia stosowania macierzy BCG w sektorze bankowym

W większości podręczników zwraca się przede wszystkim uwagę na to, iż ocena poszczególnych grup produktów odbywa się tylko na podstawie dwóch zmiennych. Wydaje się, że jest to zbyt mała liczba czynników, za pomocą których można opisać sytuację na rynku i pozycję przedsiębiorstwa na nim. Nie uwzględnia się np. wielkości rynku, poziomu rentowności i zyskowności czy intensywności i sposobów konkutowania. Te słabości metody BCG odnoszą się również do jej wykorzystania przez banki.

Kolejna słaba strona tej metody to możliwość prawidłowego ustalenia granicy na osi rzędnych i odciętych, które dzielą produkty na te o niskim i te o dużym udziale rynkowym oraz określają niską i dużą dynamikę rynku. Aby można było te granice ustalić prawidłowo, należałoby dysponować informacjami o całkowitej sprzedaży danego produktu na rynku w okresach minionych i na tej podstawie można obliczać tempo zmian sprzedaży na rynku. Konieczne są także informacje o sprzedaży konkurentów. Odnosi się to nie tylko do całego rynku krajowego, lecz także do rynków lokalnych, jeśli wykonujemy analizę w skali tych rynków.

W przypadku rynku produktów bankowych wyżej wymienione warunki są trudne do spełnienia. Po pierwsze – wydaje się, że w odniesieniu do rynku produktów bankowych brak jest często informacji o sprzedaży poszczególnych produktów (lub ich grup) w skali rynku krajowego, a w szczególności na rynkach regionalnych i lokalnych. Trudności te wynikają z agregowania wielu produktów bankowych i tworzenia z nich przez banki i organizacje opracowujące statystyki bankowe bardzo obszernych grup produktowych. Ponadto często banki wprowadzają na rynek produkty, które nie są ujęte w statystykach ze względu na ich specyfikę lub oferowanie przez banki produktów wcześniej nigdy niesprzedawanych na rynku usług bankowych. Trzeba także podkreślić, że większość banków prowadzi dostępne statystyki w skali całego banku, a nie poszczególnych oddziałów czy punktów obsługi w miastach małych i średnich lub dzielnicach dużych miast.

Jeszcze trudniejsze są do zgromadzenia informacje o konkurentach banku, ich sprzedaży i udziałach rynkowych. Chodzi o to, że konkurentem banku nie musi być koniecznie inny bank. Mogą to być w warunkach polskich np. lombardy, firmy oferujące specjalistyczne usługi finansowe (np. leasing, faktoring czy forfaiting) czy tzw. SKOKI (Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe). Te ostatnie nie podlegają regulacjom prawa bankowego, a oferują takie same usługi jak banki

² Więcej w: R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa 1999, s. 107-114.

komercyjne. Niezwykle trudno jest zdobyć informacje o sprzedaży produktów wymienionych instytucji finansowych i w związku z tym o ich udziałach rynkowych. Najczęściej więc działy marketingu banków pomijają z powyższych przyczyn przy analizie konkurencji te właśnie instytucje finansowe i koncentrują się na bankach. Jednak, jak zauważono wyżej, informacje o nich są poważnie zagregowane, dlatego analiza za pomocą metod portfelowych jest poważnie utrudniona. Może ona być najczęściej wykonana w skali całego regionu lub kraju, a nie w skali miasta czy np. powiatu. Trudno także o wyliczenie względnego wskaźnika udziału w rynku, jeśli nie można uzyskać wskaźnika udziału w rynku konkurenta. To szczególnie odnosi się do rynków lokalnych, na których funkcjonują oddziały banków.

Bardzo trudno jest obiektywnie ustalić wspomniane wyżej granice dynamiki sprzedaży i udziału rynkowego. Najczęściej są to ustalenia arbitralne, co powoduje, że wyniki macierzy BCG mogą być poważnie zafałszowane (np. 10% dla dynamiki rynku i 1,0 dla względnego udziału rynkowego). Takie granice można ustalić pod warunkiem bardzo dobrej znajomości poszczególnych rynków i długiej obserwacji zmian, które na nich zachodzą. Nie da się niestety tego stwierdzić w odniesieniu do rynku produktów bankowych. W Polsce rynek ten funkcjonuje względnie prawidłowo dopiero od ponad dziesięciu lat, kiedy to pojawiły się banki zagraniczne i nastąpił wzrost konkurencji. Wydaje się, że jest to zbyt krótki okres, by można było mówić o ustalonych regułach zachowania banków i ukształtowania się stosunkowo stabilnej struktury tego rynku. Zbyt mało jest także wyspecjalizowanych instytucji badawczych rynku usług bankowych, które dokonywałyby analizy sytuacji na rynku w różnych przekrojach. Dlatego w praktyce najczęściej ustalenie granic udziału w rynku i jego dynamiki jest nazbyt subiektywne.

Macierz BCG nie uwzględnia sytuacji rynkowej, kiedy brak jest przyrostów sprzedaży, a odwrotnie – spotykamy się ze spadkami sprzedaży różnych grup produktów i spadkową tendencją sprzedaży na rynku. Tak się może dzieć z niektórymi produktami banku (np. książeczkami oszczędnościowymi). Klasyczny układ tej macierzy nie daje możliwości zaznaczenia na wykresie pozycji produktów, których sprzedaż spada, ale udział rynkowy jest duży, pozostaje bez zmian lub nawet w porównaniu z konkurentem rośnie. R. Niestrój proponuje tu wykorzystanie względnych wskaźników dynamiki rynku obliczonych w stosunku do przeciętnej dynamiki produktu narodowego brutto³. Jest to trafna propozycja, ale w przypadku ujemnej dynamiki produktu krajowego sytuacja nieco się komplikuje. Wtedy zaznaczone na wykresie wskaźniki względnej dynamiki rynku należałoby interpretować tak, że spadek sprzedaży jest mniejszy lub większy niż spadek produktu krajowego brutto (jeśli znajduje się powyżej lub poniżej **wartości „1”**, w której dynamika rynku jest równa dynamice PKB).

³ R. Niestrój, *op. cit.*, s. 110.

Problemy z zastosowaniem macierzy BCG pojawiają się również wtedy, gdy przedsiębiorstwo wprowadza na rynek nowy produkt, który nie napotyka na nim produktu konkurencyjnego. Firma jest wówczas w pozycji monopolistycznej, a dynamika rynku pokrywa się z dynamiką sprzedaży owego produktu. Wtedy bezwzględny udział w rynku wynosi 100%, ale względnego udziału nie da się obliczyć, ponieważ nie ma do czego porównywać własnego udziału bezwzględnego. Ta słabość macierzy BCG odnosi się jednak przede wszystkim do produktów materialnych. W przypadku produktów bankowych można uznać, że jest nieistotna. Wynika to z tego, że produkty bankowe nie są objęte ochroną patentową. Oznacza to, że po wprowadzeniu na rynek nowego produktu przez bank najczęściej bardzo krótko potem podobny produkt jest wprowadzany na rynek przez inny bank⁴. Wtedy – choć z trudem – jednak można obliczyć własny udział w rynku i udziały konkurentów i na tej podstawie dokonać podziału produktów na wspomniane na wstępie cztery grupy.

Następne utrudnienie w wykorzystaniu macierzy BCG do celów analizy portfelowej może wynikać ze struktury podmiotowej rynku. Odnosi się to przede wszystkim do rozproszonej struktury rynku, na którym firmy mają bardzo niewielkie udziały (np. od 0,5 do 2%). Wówczas bardzo trudno jest wskazać lidera-konkurenta, do którego udziału rynkowego (np. 1,5%) należałoby porównywać swój udział w rynku (także nieduży, np. 0,8%). Wydaje się, że wtedy można wykorzystywać nie względne, ale bezwzględne udziały w rynku. Niemniej jednak udział firmy w wysokości 1,5% wyższy od udziału konkurenta (1%) o połowę nie oznacza jeszcze, że produkty firmy zajmują pozycję ustabilizowanych lub rozwojowych. Wprawdzie jej udział w rynku jest większy niż udział konkurenta, ale na tyle mały, że nie można wywierać wpływu na sytuację rynkową i określać sposobu postępowania na rynku. W odniesieniu do rynku produktów bankowych zaprezentowana wada macierzy BCG przynajmniej w skali rynku krajowego nie jest istotna. Na krajowym rynku bankowym nie występuje bowiem duże rozproszenie. Rynek ten jest raczej w stosunku do rynku produktów materialnych mocno skoncentrowany, choć w Polsce wskaźnik koncentracji jest niższy niż na rynkach krajów Unii Europejskiej⁵. Sytuacja dużego rozproszenia może dotyczyć tylko wybranych produktów bankowych (najczęściej typowych) i takich obszarów, na których występuje duże nasycenie bankowymi punktami obsługi klientów (np. dużych miast). Jednak w zasadzie nigdy nie można spotkać się z taką strukturą rynku, kiedy udział jakiegokolwiek banku w odniesieniu do grupy produktów wynosiłby od np. 0,5 do 2%.

W przypadku wyodrębnionych grup produktów można wskazać również na wątpliwości interpretacyjne odnoszące się do nich. Chodzi np. o interpretację pro-

⁴ Więcej w: W. Grzegorzczak, *Marketing bankowy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Łódź 2004, s. 77-81.

⁵ Por. J. Harasim, *Strategie marketingowe w bankowości detalicznej w Polsce*, Zarządzanie i Finanse, Warszawa 2004, s. 40 i n.

duktów zaliczanych do rozwojowych lub ustabilizowanych. Produkty rozwojowe, które ze względu na intensywną konkurencję na rynku w pewnym okresie tracą pozycję „gwiazd” na rzecz konkurencyjnych produktów (mają one szybszą dynamikę sprzedaży), w istocie są dla danego przedsiębiorstwa nadal produktami rozwojowymi, choć na wykresie nie da się tego wskazać. Według założeń analizy BCG trafiają one do produktów ustabilizowanych, ale w dalszym ciągu wśród produktów danego przedsiębiorstwa najszybciej się rozwijają. Podobnie jest z produktami według macierzy BCG zaliczonymi do ustabilizowanych. Zmniejszanie się ich udziału rynkowego powoduje ich zaliczenie do produktów spadkowych. Tymczasem może się okazać, że wśród produktów przedsiębiorstwa ich udział w całej sprzedaży jest nadal największy. Stanowią nadal źródło finansowania dla innych grup produktów. Te zastrzeżenia dotyczą wszystkich rodzajów produktów, a więc także produktów bankowych.

Analiza macierzy BCG pozwala także sformułować wniosek, że trudno jest się tu doszukać miejsca dla produktów, które są wprowadzane na rynek. W związku z tym najczęściej mają niskie obroty i niewielki udział w rynku i w pierwszym okresie generują straty. Ponadto wymagają bardzo poważnych nakładów finansowych, szczególnie na działania promocyjne.

Jak widać, macierz BCG zawiera istotne wady i wykorzystywanie wyłącznie tej metody do celów analizy portfelowej mogłoby dać niepełne lub zafałszowane wyniki. Wydaje się, że niektórych wad tej metody można uniknąć, jeśli wykorzystuje się rozszerzoną wersję macierzy BCG⁶.

Wprowadzone są tu dodatkowe trzy grupy produktów, również wyodrębnione według kryteriów udziału w rynku i dynamiki sprzedaży. Dodatkowo macierz ta zakłada, w przeciwieństwie do poprzedniej, możliwości spadku sprzedaży. Mamy tu więc do czynienia z produktami, które dopiero są wprowadzane na rynek, nie generują zysków i wymagają dużych nakładów finansowych (tzw. dzieci). W przeciwieństwie do produktów schyłkowych („psów”), wyodrębnionych w klasycznej macierzy BCG, te produkty dopiero zostały wprowadzone na rynek, znajdują się w fazie wejścia i nie wiadomo, co stanie się z nimi w przyszłości. Kolejne dwie grupy produktów charakteryzują się spadkami sprzedaży. Pierwsza z nich, zwana „słabeuszami”, ma dodatkowo mały udział w rynku. Są to z reguły produkty przestarzałe, w które nie warto inwestować i należałoby powoli wycofywać je z rynku. Następna, trzecia już grupa produktów – tzw. „pokonani” lub „czepaki” – ma jednak duży udział w rynku, ale spadającą sprzedaż. Ta odmiana produktów eliminuje wskazaną wyżej słabość klasycznej metody BCG.

Trzeba podkreślić, że właśnie poszerzona wersja macierzy BCG może mieć szczególne zastosowanie w odniesieniu do rynku produktów bankowych. Często można się spotkać z sytuacją, w której bank odnotowuje spadek sprzedaży swoich

⁶ B. Sojkin (red.), *op. cit.*, s. 356 i n.

produktów, chociaż mają nadal bardzo duży udział rynkowy, zarówno względny, jak i bezwzględny. Odnosi się to np. do takiego produktu bankowego, jakim są książeczki oszczędnościowe oferowane przez PKO BP. Według klasycznej macierzy BCG nie można było tego produktu zaliczyć do żadnej z grup produktów utworzonych w oparciu o udział w rynku i dynamikę sprzedaży (brak wariantu spadku sprzedaży). W poszerzonej wersji „książeczki oszczędnościowe” mogą być zaliczone do grupy „czempionów”. Podobnie przedstawiała się sytuacja w odniesieniu do produktu „rachunki bieżące” dla klientów indywidualnych PKO BP. W połowie lat dziewięćdziesiątych XX w. można było odnotować spadek sprzedaży tego produktu, a w konsekwencji także spadek udziału w rynku. Wynikało to z faktu pojawienia się nowych banków i intensywnej konkurencji na rynku usług bankowych. Nadal jednak PKO BP zachował pozycję lidera rynkowego, a produkt mógł być zaliczony do „czempionów”.

Jak widać, poszerzona wersja macierzy BCG znacznie lepiej przedstawia możliwości stosowania analizy portfelowej niż wersja klasyczna. Jednakże nadal nie można wyeliminować wad dotyczących zbyt małej liczby czynników, za pomocą których dokonuje się oceny poszczególnych grup produktów, wad odnoszących się do subiektywnego ustalenia granic między poszczególnymi grupami produktów i wad dotyczących rozproszonego rynku (w szczególności występuje to na rynkach dużych miast i metropolii).

2.2. Ograniczenia stosowania macierzy General Electric (macierz McKinseya)

Macierz General Electric jest powszechnie wykorzystywana w badaniach marketingowych, a w szczególności w opracowywaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i wyznaczaniu jego celów strategicznych. Przede wszystkim należy określić atrakcyjność rynków, na których funkcjonuje przedsiębiorstwo, a następnie ocenić jego pozycję konkurencyjną na tych rynkach. Po porównaniu wyników otrzymujemy macierz 9-elementową, dzięki której można sformułować cele strategiczne przedsiębiorstwa. Sprowadzają się one do inwestowania na danym rynku z wykorzystaniem jego atrakcyjności i własnej silnej pozycji rynkowej lub do wycofywania się z rynku, gdy pozycja konkurencyjna jest słaba i rynek nieatrakcyjny, ewentualnie do selektywnego inwestowania zależnego od szczegółowej analizy każdego rynku. Macierz McKinseya jest z punktu widzenia liczby czynników oceniających rynki i pozycję przedsiębiorstwa na nich o wiele lepszą metodą niż macierz BCG. Do oceny tych dwóch zmiennych można bowiem stosować dowolną liczbę tych czynników. Zaleca się nawet, by było ich jak najwięcej. Brak niestety wyraźnego określenia, ile ma ich być. Dlatego w analizach wykonywanych przez różnych autorów, nawet w odniesieniu do tej samej branży, można się spotkać z różną liczbą czynników opisujących atrakcyjność rynku i pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Taka dowolność doboru czynników oceny jest ewidentną słabością

analizy portfelowej wykonanej za pomocą macierzy GE. Powyższe zastrzeżenia odnoszące się do tej macierzy dotyczą także jej zastosowania dla banków – tj. określania ich pozycji na rynku i atrakcyjności rynków, na których funkcjonują.

Następną słabością macierzy GE jest procedura związana z określaniem wagi wykorzystywanych czynników oceny pozycji konkurencyjnej i atrakcyjności rynku. Nie ma tu właściwie żadnych zaleceń i każdy, kto konstruuje tę macierz, ma pełną dowolność w ustalaniu wag dla poszczególnych czynników. Ten nadmierny subiektywizm może powodować skrajnie różne lub/i zafałszowane wyniki dla tego samego przedsiębiorstwa czy banku. Można sformułować wniosek, że siła wag dla poszczególnych czynników oceny jest właściwie różna w zależności od konkretnych rynków czy branż, ewentualnie grup klientów obsługiwanych przez banki.

Kolejną słabą stroną macierzy GE to ustalanie konkretnych ocen dla poszczególnych czynników atrakcyjności rynku i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa lub banku. Podobnie jak poprzednio, także i tu mamy do czynienia z pełną dowolnością w ustaleniu skali ocen i każdego z czynników odrębnie na różnych rynkach. W związku z tym, tak jak w przypadku dowolności ustalania wag, także i tu można mieć do czynienia z zafałszowanymi wynikami badań. Z kolei zafałszowane wyniki analizy portfelowej są podstawą do formułowania w konsekwencji nieprawidłowej strategii marketingowej przedsiębiorstwa lub banku.

W literaturze możemy spotkać się także z poglądem, że macierz GE ma charakter statyczny i odnosi się raczej do bieżącej atrakcyjności rynku i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Uważam, że nie jest to zarzut w pełni zasadny. Wśród czynników oceny atrakcyjności rynku i pozycji konkurencyjnej można przecież umieścić czynniki obrazujące zmiany na rynku i pozycji firmy, takie jak np. dynamika sprzedaży produktów na rynku za okres ostatnich np. 3 lat, dynamika stopy rentowności branży, zmiany liczby firm konkurencyjnych, średnia stopa wzrostu cen w danej branży, zmiany udziału przedsiębiorstwa w rynku, zmiany oceny marki przez nabywców itp.

Odmianą macierzy GE jest macierz opracowana przez analityków firmy Shell. Jej różnica w stosunku do macierzy GE polega na tym, że mamy tu do czynienia z czynnikami pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i przyszłej zyskowności (atrakcyjności) rynku. Pozostałe zasady tworzenia tej macierzy nie zmieniły się. W związku z tym można stwierdzić, że sformułowane uprzednio zastrzeżenia, zwłaszcza w odniesieniu do wyboru czynników oceny, ustalenia ich i konkretnych wartości, pozostają w mocy.

Podsumowując, możemy sformułować wniosek, że choć macierz GE i jej wersja – macierz firmy Shell, pozwalają na pełniejszą analizę działań marketingowych przedsiębiorstwa i banku, to jednak zawierają one zbyt wiele elementów dowolności i subiektywizmu w ocenie tych działań. Dodatkowo w przypadku banków wydaje się, że w porównaniu z rynkiem dóbr konsumpcyjnych stosunkowo mniejsze są doświadczenia w zakresie badań marketingowych, oceny jakości informacji,

sposobu ich porządkowania, analizy i formułowania wniosków. Omówione pokrótce utrudnienia w stosowaniu metod portfelowych macierzy BCG, GE i ich odmian odnoszą się głównie do niejasności kryteriów oceny pozycji banku na rynku. Zakładają one dowolność w doborze czynników oceny tej pozycji oraz zmian na rynku i jego atrakcyjności. Można się więc spotkać w konsekwencji z sytuacją, w której nawet dysponowanie dokładnymi informacjami o rynku, banku i jego konkurentach nie pozwoli na prawidłową i obiektywną ocenę działań marketingowych. To z kolei może być przyczyną przygotowania wadliwej strategii marketingowej banku, choć postępowanie w sferze badawczej było formalnie prawidłowe. W związku z powyższym należy bardzo ostrożnie formułować zaleceń i strategię normatywne na podstawie wymienionych metod.

3. Proces kreowania nowych produktów bankowych

Z punktu widzenia marketingowego nowy produkt to taki, który zaspokaja nowe potrzeby nabywców lub potrzeby dotychczasowe zaspokaja w lepszy sposób. Odnosi się to również do sfery bankowości. Możemy spotkać się z wieloma przyczynami kreowania i wprowadzania na rynek nowych produktów. Należą do nich m.in.: konieczność zastąpienia produktów znajdujących się w fazie nasycenia i/lub spadku, rozwój technologii, dążenie do odzyskania utraconych klientów, reakcja na działania konkurentów, możliwość osiągnięcia korzyści wynikających z pierwszeństwa wprowadzenia innowacji produktowych⁷. Wprowadzenie nowych produktów przez banki niesie z sobą duże ryzyko niepowodzenia. Dlatego powinno to być działanie racjonalne i ujęte w postępujące po sobie etapy. W literaturze marketingu proces kreowania nowego produktu rozpoczyna się od gromadzenia idei nowego produktu. Jego celem jest ustalenie jak największej ilości idei nowych produktów, ze źródeł zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych wobec banku. W następnym etapie dochodzi do selekcji zgromadzonych idei nowych produktów przede wszystkim ze względu na zasoby banku, jego cele marketingowe oraz potrzeby nabywców, rozmiary popytu, ofertę konkurencji. Trzecim etapem jest analiza ekonomiczno-marketingowa nowego produktu. Należy oszacować popyt na nowy produkt, koszty jego wytworzenia i dostarczenia na rynek oraz ustalić, w jakiej ilości powinien być sprzedawany i po jakiej cenie. Kolejny etap to skonstruowanie produktu, co w przypadku banku oznacza ustalenie jego nazwy, funkcji podstawowych i dodatkowych, regulaminów jego sprzedaży, dokumentacji i jej obiegu, szkolenia pracowników, uzupełnienia systemu komputerowego banku. Następnym etapem jest testowanie produktu na tzw. rynku testowym. Etap ten jest realizowany w odniesieniu do produktów konsumpcyjnych, natomiast w stosunku do produktów bankowych pojawiają się tu wątpliwości. Wiadomo, że testowanie jest przydatne,

⁷ Więcej w: W. Grzegorzczak, *op. cit.*, s. 103.

ponieważ eliminuje ryzyko nietrafnego wprowadzenia produktu na rynek. Należy jednak uwzględnić specyfikę produktów bankowych – produkty bankowe nie są objęte i chronione patentem i mogą łatwo podlegać kopiowaniu przez konkurentów. Realizacja testowania na rynku próbnym mogłaby być wykorzystana przez konkurencyjne banki, które mogłyby znacznie szybciej wprowadzić nowy produkt do swojej oferty. Gdyby wyniki testowania okazały się niekorzystne, to bank-innowator zmuszony byłby do wycofania produktu, co mogłoby z kolei wpłynąć negatywnie na jego wizerunek wśród klientów.

Można więc sformułować dylemat – jeśli bank nie dokona testowania nowego produktu, to naraża się na ryzyko nietrafnego wyboru i wprowadzenia na rynek nowego produktu, a jeśli testowanie przeprowadzi, to dostarczy konkurentom informacji o możliwości poszerzenia (pogłębienia) ich oferty. Ten dylemat nie był do tej pory w polskiej literaturze podejmowany i rozstrzygnięty. Natomiast w literaturze anglojęzycznej prezentowane były wyniki badań, wskazujące na fakt niestosowania lub niezwykle rzadkiego stosowania przez banki procedur testowania nowego produktu na rynkach próbnych⁸.

Interesujące są w tym zakresie zachowania polskich banków. Przytoczyć tu można dwa skrajne przykłady. Pierwszy z nich dotyczy nowego produktu PKO BP (**bon „gwarancja”**), a drugi – produktu Banku Przemysłowego z siedzibą w Łodzi (produkt **„lokata samochodowa”**). W obydwu przypadkach nie przeprowadzono testowania na rynku próbnym, natomiast wyniki wprowadzenia tych produktów były istotnie różne. Pierwszy produkt nie osiągnął zamierzonego sukcesu i nie zrealizowano planu sprzedaży, a drugi przyniósł ewidentnie pozytywne wyniki sprzedaży, znacznie przekraczające zamierzenia banku. Interesujące są także przypadki wprowadzania na rynek autentycznie nowych produktów z zastosowaniem testowania w Unii Europejskiej i USA. W Wielkiej Brytanii przy wprowadzaniu tzw. pieniądza elektronicznego w systemie Mondex realizowane było testowanie, ale po trzech latach wycofano produkt z rynku. Podobnie w USA i w Kanadzie przy wprowadzaniu tzw. elektronicznej portmonetki w tym samym systemie i systemie Visa Cash po stosunkowo długim testowaniu (nawet kilkanaście miesięcy) wycofano produkty z rynku⁹.

Wydaje się, że można sformułować wnioski odnoszące się do testowania produktów bankowych. Nie jest ono konieczne, jeśli wprowadzane są produkty o sto-

⁸ M. Bowers, *Developing New Services: Improving the Process Makes It Better*, „The Journal of Services Marketing” 1989, Vol. 3, No. 1, s. 15-20; E. Scheuning, E. Johnson, *New Product Development and Management in Financial Institutions*, „International Journal of Bank Marketing” 1989, Vol. 7, No. 2, s. 17-21; S. Edgett, *The New Product Development Process for Commercial Financial Services*, „Industrial Marketing Management” 1996, Vol. 25, s. 507-515; A. Griffin, *PDMA Research on New Product Development Practices: Updating, Trends and Benchmarking Best Practices*, „Journal of Product Innovation Management” 1997, Vol. 14, s. 429-458.

⁹ Por. W. Grzegorzczak, *Dylematy kreowania nowego produktu bankowego i jego cyklu życia*, „Bank i Kredyt” 2005, nr 1.

sunkowo niskim stopniu skomplikowania z tzw. klasycznej oferty bankowej. Należy wtedy przeprowadzić szerokie badania marketingowe i prawidłową analizę ekonomiczno-marketingową przedsięwzięcia. Testowanie mogłoby się odbywać w tzw. warunkach laboratoryjnych poprzez jakościowe badania na grupie klientów banku.

Odmienne przedstawia się sytuacja, gdy bank zamierza wprowadzić na rynek autentyczne innowacje finansowe, a więc produkty skomplikowane i wymagające szerokiej współpracy z przedsiębiorstwami handlowymi i usługowymi. Wiąże się to z dużymi kosztami i ryzykiem niepowodzenia przedsięwzięcia. Wówczas sama analiza ekonomiczno-marketingowa nie wystarcza i konieczne jest dokonywanie testowania na rynkach próbnych. W takim przypadku można się nie obawiać przekazywania informacji o nowych produktach innym bankom i wcześniejszego ich prowadzenia przez konkurentów. Koszty przygotowania przedsięwzięcia i zmian w systemach informatycznych oraz ustalenie zasad współpracy z przedsiębiorstwami handlowymi i usługowymi – partnerami przedsięwzięcia – dotyczących ich sprzedaży są zbyt duże i wymagają sporo czasu. Konkurenci nie będą więc w stanie szybciej wprowadzić innowacje finansowe niż bank-innowator.

Z polityką produktu banków wiąże się ściśle ich **strategia cenowa**. Także w tym zakresie można mówić o nierozstrzygniętych w literaturze przedmiotu problemach, dotyczących stosowania strategii cenowych przez banki. Wydaje się, że specyfika produktów bankowych i proces zachowania się ich nabywców na rynku nie pozwalają w długim okresie stosować bankom klasycznych strategii cenowych, wyodrębnionych według kryterium wysokości ceny, takich jak strategia penetracyjna i strategia skimming. Strategia penetracji, czyli strategia niskich cen (pokrywających tylko koszty) powodowałaby wojny cenowe banków taka sytuacja nie ma jednak miejsca na rynku produktów bankowych, a w walce konkurencyjnej wykorzystuje się przede wszystkim instrumenty pozacenowe. Wykorzystanie cen penetracyjnych do zdobycia klientów jest bardzo trudne, ponieważ z reguły ich kontakt z bankiem jest stosunkowo długi. Klienci najczęściej zmieniają bank wraz ze zmianą miejsca pracy lub miejsca zamieszkania, a badania nabywców produktów bankowych w Polsce potwierdzają ich wysoki poziom lojalności wobec banków. Tylko bardzo poważne obniżki ceny mogłyby nakłonić klientów do zmiany banków, ale byłoby to działanie bardzo kosztowne i obarczone dużym ryzykiem niepowodzenia przedsięwzięcia. Z kolei strategia skimming, czyli strategia bardzo wysokich cen, mogłaby być zastosowana w odniesieniu do absolutnie nowych produktów, których wprowadzenie na rynek wiąże się ze stosunkowo długim procesem jego kreowania i wysokimi kosztami. W przypadku produktów bankowych sytuacja taka występuje bardzo rzadko. Produkty bankowe nie są bowiem chronione patentem i mogą być łatwo kopiowane. Nie jest możliwe utrzymywanie w dłuższym okresie przez bank pozycji jedynej dostawcy określonych produktów (usług). Taka strategia może być realizowana przez banki tylko w bardzo krótkim okresie. Następnie należałoby stosować tzw. proaktywne obniżki cenowe, czyli obniżanie cen na swoje produkty tuż przed wprowadzeniem na rynek przez konkurentów produktów substytucyjnych.

Wydaje się, że ze względu na wysokość cen najczęściej stosowana jest przez banki strategia cen neutralnych, która polega na wyznaczeniu cen zbliżonych do przeciętnych cen na rynku. Wówczas cena nie odgrywa szczególnie istotnej roli wśród instrumentów marketingowych, a podstawą jej ustalenia są metody kosztowa i cen porównawczych (konkurencyjnych). W strategii marketingowej banku na pierwszy plan wysuwają się: polityka produktu (np. szerokość i głębokość oferty, nowe produkty), polityka dystrybucji (np. sprzedaż bezpośrednia i poprzez bankomaty, Internet banking i home banking) i polityka promocji (np. akcje aktywizacji sprzedaży, wyczerpująca informacja o ofercie).

Istotnym zagadnieniem w polityce cenowej banków są metody ustalania przez nie cen. W literaturze przedmiotu prezentowane są trzy takie główne metody, tj. metoda kosztowa, metoda oparta na cenach produktów konkurencji i metoda popytowa. Podkreśla się, że z punktu widzenia marketingowego najtrafniejszą metodą jest metoda popytowa, według której wysokość ceny wynika z relacji między ofertą banku a popytem na jego produkty. Brak jednak spostrzeżenia, że w praktyce najczęściej stosowana jest metoda kosztowa i różne jej odmiany. Wydaje się, że wynika to z tego, iż metoda popytowa jest trudna w realizacji i możliwa w zasadzie do stosowania tylko przez duże banki. Dysponują one personelem, który jest w stanie dzięki badaniom marketingowym ustalić przewidywany popyt i wysokość ceny. Małe banki nie mają takich zasobów ani umiejętności. Jednakże i w takich przypadkach ustalanie ceny metodą popytową może być mało skuteczne. Tak ustalona cena produktu bankowego na wysokim poziomie może być wykorzystana przez bardzo krótki okres ze względu na szybkie wprowadzanie na rynek produktów substytucyjnych przez konkurencyjne banki. Zachodzi wtedy konieczność obniżek ceny do poziomu ceny produktu konkurencji, a w konsekwencji może to prowadzić do rezygnacji klientów z obsługi danego banku i obniżania się poziomu lojalności klientów wobec niego.

Wydaje się, że współcześnie zachodzi więc konieczność podejmowania badań naukowych odnoszących się do polityki cenowej banków, szczególnie w zakresie stosowanych metod ustalania cen i strategii cenowych.

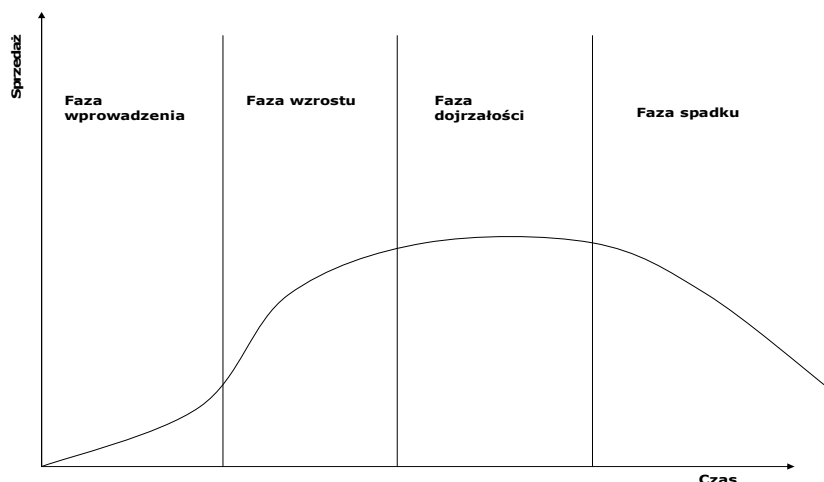
4. Cykl życia produktów bankowych

Cykl życia produktu bankowego przedstawia wielkość jego sprzedaży od wprowadzenia go na rynek do momentu wycofania go przez bank ze swojej oferty. Produkt rozpoczyna swoje życie na rynku od niskiego poziomu sprzedaży, początkowo nie przynosząc bankowi zysku, a następnie, jeśli zostanie zaakceptowany przez nabywców, wartość sprzedaży rośnie aż do poziomu satysfakcjonującego pod względem udziału w rynku i oczekiwanej wielkości zysku¹⁰.

¹⁰ W. Grzegorzczak, *Produkty bankowe. Rozwój i sprzedaż*, Zarządzanie i Finanse, Warszawa 2001, s. 11.

Podobną definicję przytaczają również B. i W. Żurawikowie, którzy określają cykl życia jako okres od sprzedaży pierwszej usługi (produktu) do jej wycofania z rynku¹¹. Natomiast L. Mazurkiewicz podkreśla, że cykl życia produktu bankowego jest procesem sprzedaży, którego przebieg jest w zasadzie taki sam dla wszystkich produktów bankowych i prezentuje pewną uniwersalną prawidłowość. Jego zdaniem prawidłowości opisywane za pomocą cyklu życia produktu dotyczą nie tyle pojedynczego produktu bankowego, ile wielu takich produktów składających się na określony ich rodzaj (typ), a więc będących substytutami¹².

Na podstawie zaprezentowanych definicji *cyklu życia produktu bankowego* można wnioskować, że definicje te w literaturze z zakresu bankowości ściśle nawiązują do definicji *cyklu życia produktu* przytaczanych w literaturze z zakresu marketingu dóbr materialnych. Konsekwentnie również liczba faz cyklu życia produktu bankowego jest ograniczana do czterech (rys. 1).



Rys. 1. Cykl życia produktu bankowego w literaturze przedmiotu

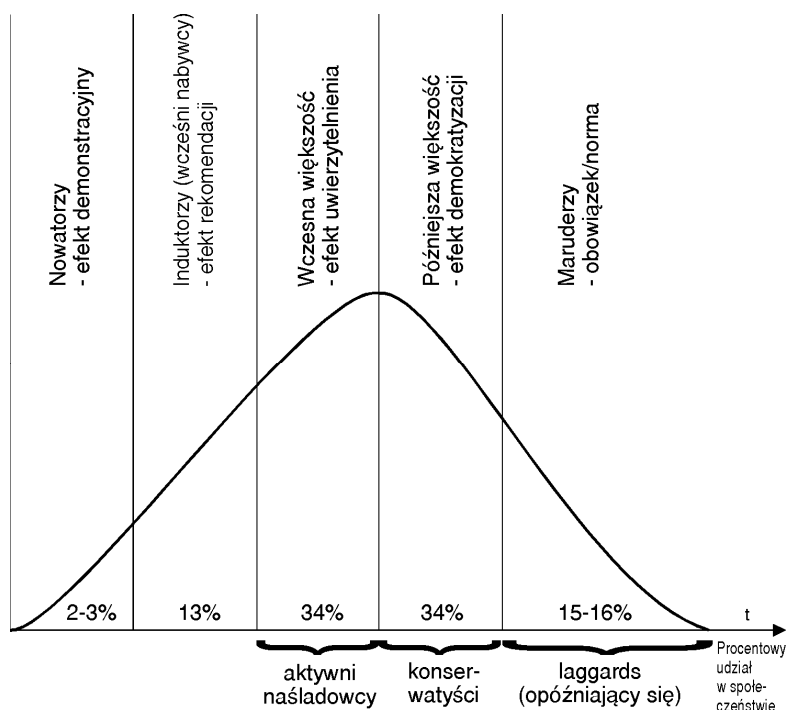
Źródło: opracowanie własne na podstawie B. i W. Żurawik, *op. cit.* s. 202; Z. Roszkowski, *Marketing bankowy*, WSE, Białystok 2001, s. 112; K. Opolski (red.), *ABC bankowości. Samodzielny pracownik bankowy*, Olympus CEiRB, Warszawa 1998, s. 202; L. Mazurkiewicz, *op. cit.*, s. 110.

Według powyższego schematu produkt bankowy przechodzi na rynku przez kolejne fazy od wprowadzenia aż do spadku. Koncepcja ta wynika z tzw. krzywej dyfuzji innowacji, która zakłada, że zarówno ci nabywcy, którzy akceptują nowe produkty, jak i ci, którzy potrzebują na to wiele czasu, stanowią w stosunku do ogólnej liczby nabywców wyraźną mniejszość. Z punktu widzenia akceptacji nowego produktu wyróżnia się więc innowatorów (ok. 2,5% ogółu nabywców),

¹¹ B. i W. Żurawik, *Marketing usług finansowych*, PWN, Warszawa 1999, s. 175.

¹² L. Mazurkiewicz, *Marketing bankowy*, Difin, Warszawa 2002, s. 110.

wczesnych nabywców (ok. 13,5%), wczesną większość (ok. 34%), późną większość (ok. 34%) i maruderów (ok. 16%)¹³. Na rysunku 2 prezentujemy wykres krzywej dyfuzji innowacji i podział konsumentów na wymienione grupy.



Rys. 2. Klasyfikacja konsumentów ze względu na akceptację nowości

Źródło: H. Simon, *op. cit.*, s. 226.

Wielkość zakupów wymienionych grup nabywców powoduje, że cykl życia produktu przybiera postać odwróconej litery S i taką właśnie koncepcję przyjęto także dla sprzedaży usług bankowych. Powstają tu jednak wątpliwości odnoszące się głównie do występowania na rynku usług bankowych poszczególnych grup nabywców, a co za tym idzie, także do długości kolejnych faz cyklu życia produktów bankowych.

Jak wiadomo, grupa innowatorów, która pierwsza nabywa nowe produkty, preferuje wysoki stopień ryzyka i dokonuje zakupu, gdy nie może przedstawić jeszcze żadnych doświadczeń z użytkowania danego produktu. Grupa ta stale poszukuje nowości, a ich zakupy są pewnego rodzaju demonstracją. Wydaje się wątpliwe, by można było taką grupę znaleźć w odniesieniu do usług bankowych, a w każdym razie tak liczną, jak to się zdarza na rynku produktów konsumpcyjnych (tj. ok. 2,5%

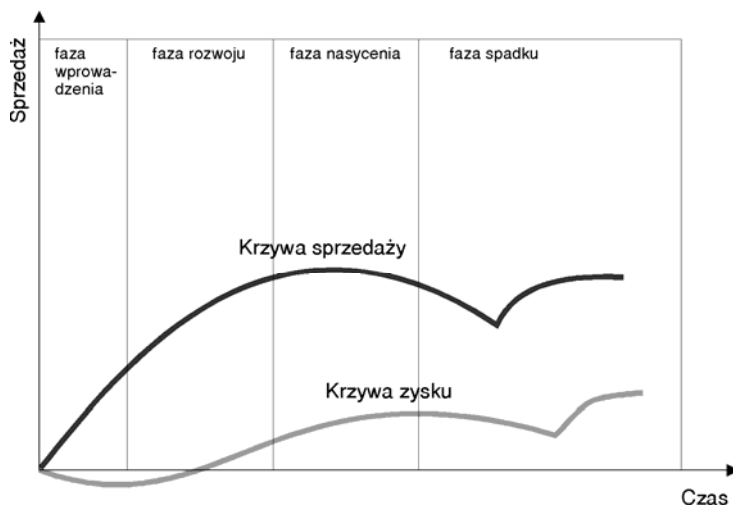
¹³ Por.: H. Simon, *Zarządzanie cenami*, PWN, Warszawa 1996, s. 225-230.

ogółu nabywców). Wiadomo, że produkty bankowe z reguły charakteryzują się stosunkowo wysokim stopniem skomplikowania, a ich zakupy dokonywane są nie rutynowo i pod wpływem impulsu, lecz po dłuższym namyśle i analizie warunków innych banków. Nie kupuje się ich w celach demonstracji, ale w celu umożliwienia, ułatwienia i przyspieszenia podejmowania decyzji przez przedsiębiorstwa czy klientów indywidualnych. Pewnym wyjątkiem może być kredyt konsumpcyjny, ale nie stanowi on podstawy oferty banku i jest jednym z wielu produktów bankowych.

Można więc przypuszczać, że dzięki temu będzie liczniejsza druga grupa nabywców (wcześni nabywcy), która tworzy wzory do naśladowania dla pozostałych kupujących. Założenie to odnosi się naturalnie do rozwiniętego rynku usług bankowych. Na rynkach, które znajdują się w fazie tworzenia, sytuacja może być odmienna. Może się bowiem okazać, że przekonywanie nabywców o korzyściach płynących z zakupu produktów bankowych trwa stosunkowo długo np. z powodu niskiego poziomu wykształcenia potencjalnych nabywców, ich nieufności wobec banków, braku przyzwyczajenia korzystania z usług banku. Sytuacja ta ma istotny wpływ na kształtowanie się cyklu życia produktu bankowego – wynika z niej, że pierwszy etap cyklu może trwać stosunkowo krótko i w związku z tym wymaga mniejszych nakładów na działania promocyjne. Chodzi wtedy przede wszystkim o wykorzystanie funkcji informacyjnej promocji, co ściśle się wiąże z cechą produktów bankowych, czyli wysokim stopniem ich skomplikowania i długotrwałym procesem decyzyjnym nabywców. Faza druga cyklu życia produktu jest dłuższa i właśnie podczas niej podejmowane są intensywne działania promocyjne. Podobnie długo trwa faza trzecia i rzadko się zdarza, by produkty bankowe trafiły do ostatniej fazy, tj. fazy spadku. Najczęściej dochodzi do przedłużenia fazy trzeciej poprzez różnego rodzaju działania promocyjne i zmiany w dystrybucji. Naturalnie istnieją produkty bankowe o stosunkowo krótkim cyklu życia, np. sezonowym, ale to wynika z założonego z góry celu działania banku (np. kredyt „gwiazdkowy” czy kredyt na zakup wczasów letnich). Można także przyjąć, że nastąpi połączenie fazy pierwszej i drugiej, po czym sprzedaż wzrośnie i ustabilizuje się w fazie trzeciej na wysokim poziomie. Faza ta trwać będzie długo i tylko w wyjątkowych sytuacjach produkt trafi do fazy czwartej i jest wycofywany z rynku. Potwierdzają to wyniki prac prowadzonych w Zakładzie Strategii Marketingowych UŁ w latach 2006-2010¹⁴.

Na rysunku 3 przedstawiono cykl życia produktu bankowego. Pierwsza faza, jak już zauważono, jest bardzo krótka. W dalszej kolejności następują faza wzrostu sprzedaży i faza nasycenia, która z reguły trwa najdłużej. Następnie przechodzi ona w fazę spadku, która często bywa przedłużona i rzadko produkt „schodzi” z rynku.

¹⁴ Por.: niepublikowana praca doktorska W. Krawiec pod kierunkiem W. Grzegorzczaka – *Cykl życia produktu bankowego i jego implikacje dla polityki produktu banków*, Łódź 2010.



Rys. 3. Cykl życia produktu bankowego

Źródło: opracowanie własne.

5. Podsumowanie

Zaprezentowane w tekście krytyczne uwagi odnoszą się do niektórych problemów marketingu bankowego. W odniesieniu zarówno do badań marketingowych, jak i do strategii marketingowej banków zdecydowana większość autorów podręczników marketingu bankowego przyjęła założenie o możliwości bezkrytycznego przeniesienia dorobku marketingu dóbr materialnych do sfery usług finansowych. Praktyczne marketingowe działania banków zweryfikowały to podejście i obecnie wydaje się, że w związku z tym konieczna jest weryfikacja treści publikacji z zakresu marketingu bankowego i dostosowania ich do praktyki działań banków. Autor niniejszej publikacji zgłasza więc konieczność podjęcia dyskusji przez praktyków i teoretyków marketingu bankowego problemów podjętych w artykule.

Literatura

- Bowers M., *Developing New Services: Improving the Process Makes It Better*, „The Journal of Services Marketing” 1989, Vol. 3, No. 1, s. 15-20.
- Edgett S., *The New Product Development Process for Commercial Financial Services*, „Industrial Marketing Management” 1996, Vol. 25, s. 507-515.
- Griffin A., *PDMA Research on New Product Development Practices: Updating, Trends and Benchmarking Best Practices*, „Journal of Product Innovation Management” 1997, Vol. 14, s. 429-458.

- Grzegorzcyk W., *Dylematy kreowania nowego produktu bankowego i jego cyklu życia*, „Bank i Kredyt” 2005, nr 1.
- Grzegorzcyk W., *Marketing bankowy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Łódź 2004.
- Grzegorzcyk W., *Produkty bankowe. Rozwój i sprzedaż*, Zarządzanie i Finanse, Warszawa 2001.
- Harasim J., *Strategie marketingowe w bankowości detalicznej w Polsce*, Zarządzanie i Finanse, Warszawa 2004.
- Mazurkiewicz L., *Marketing bankowy*, Difin, Warszawa 2002.
- Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem, Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa 1999.
- Opolski K. (red.), *ABC bankowości. Samodzielny pracownik bankowy*, Olympos CEiRB, Warszawa 1998.
- Roszkowski Z., *Marketing bankowy*, WSE, Białystok 2001.
- Scheuning E., Johnson E., *New Product Development and Management in Financial Institutions*, „International Journal of Bank Marketing” 1989, Vol. 7, No. 2, s. 17-21.
- Simon H., *Zarządzanie cenami*, PWN, Warszawa 1996.
- Sojkin B. (red.), *Zarządzanie produktem*, PWE Warszawa 2003.
- Żurawik B. i W., *Marketing usług finansowych*, PWN, Warszawa 1999.

BANK MARKETING DILEMMAS

Summary: Early publications dealing with bank marketing have been propagating the general idea pointing out that the consumption goods marketing can be easily applied to bank marketing activities. Such idea is also being presented in some contemporary publications. The article discusses the problem emphasizing that the consumption goods marketing and bank marketing are not the same since the bank marketing has to take into account bank products specifics and the role of banking in modern economy. In particular, following problems were discussed: bank marketing researches methods, bank marketing strategies and bank products life cycles.