

AGNIESZKA STOLARSKA

MARKETING W DZIAŁALNOŚCI BANKÓW

Marketing usług bankowych są to zintegrowane działania banku mające na celu identyfikowanie, przewidywanie i zaspokajanie potrzeb nabywców usług bankowych oraz pozwalające bankowi osiągnąć zysk na odpowiednim poziomie. Orientacja marketingowa banku określa, iż w centrum uwagi banku pojawia się klient i jego potrzeby, a podstawą działań staje się rozpoznanie rynku, segmentacja klientów oraz umiejętne komponowanie i stosowanie środków marketingu-mix. Ewolucja marketingu bankowego przebiega w pięciu etapach: 1) reklama; 2) przyjazna atmosfera; 3) innowacje; 4) pozycjonowanie (plasowanie); 5) badania, planowanie, wdrażanie i kontrola¹.

Podstawowymi zasadami marketingu stosowanymi w działalności banku, świadczącymi o jego orientacji marketingowej, są:

1) Orientacje na rynek, na którym mają miejsce procesy wymiany. Bank może zaproponować klientom kredyt, pożyczkę, procenty od lokat w zamian za ich pieniądze.

2) Prowadzenie przez podmiot działalności w taki sposób, aby klient osiągał zyski w długim okresie.

3) Segmentacja klientów, która ma wpływ na budowanie pozycji. Związane jest z tym określenie docelowych klientów banku z poznaniem ich potrzeb.

4) Działania związane z osiągnięciem zysków.

Skuteczność i efektywność działań marketingowych w dużej mierze jest uzależniona od koordynacji działalności marketingowej w banku.

Dr AGNIESZKA STOLARSKA – adiunkt Katedry Strategii Ekonomicznych i Marketingu na Wydziale Nauk Społecznych w Instytucie Ekonomii i Zarządzania, Al. Raclawickie 14, 20-950 Lublin; e-mail: astolar@kul.lublin.pl

¹ A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J. W. Wiktor, *Marketing usług*, Kraków: Wolters Kluwer Polska 2006, s. 20.

1. KSZTAŁTOWANIE INSTRUMENTÓW MARKETINGU W BANKU

Produktem w ujęciu marketingowym nazywa się dobro lub usługi zdolne do zaspokojenia ludzkich potrzeb. Produkt jest to pewien zestaw korzyści oferowanych konsumentowi. Z tego też powodu każdy bank zorientowany marketingowo w centrum uwagi stawia klienta².

Produktem bankowym jest każda usługa świadczona przez bank. Wokół niego koncentrują się pozostałe instrumenty. Usługi bankowe mają obecnie bardzo zróżnicowany charakter i pełnią równocześnie wiele funkcji. Produkt w ujęciu marketingowym można scharakteryzować poprzez wyróżnienie:

1) rdzenia produktu, a w przypadku banku usługi bankowej jest to podstawowa usługa mająca zasadnicze korzyści, np. rachunek oszczędnościowo-rozliczeniowy, na którym możemy przechowywać oszczędności;

2) usługi rzeczywistej – podstawowa usługa wraz z celami i elementami dostosowującymi ją do potrzeb i oczekiwań klientów, np. karta płatnicza;

3) usługi poszerzonej – dodatkowe korzyści oferowane przez banki wraz z usługą rzeczywistą, np. ubezpieczenie dla posiadaczy kart płatniczych;

4) usługi potencjalnej – zbiór potencjalnych cech i korzyści, które może uzyskać klient w przyszłości, np. oferta kredytu na dogodnych warunkach dla posiadacza konta osobistego³.

Charakterystyczną cechą produktów bankowych jest to, że są to obecnie usługi o charakterze podstawowym. Funkcje podstawowe odzwierciedlają relacje między produktem a celem, na które składają się np. funkcjonalność produktu i jakość, będąca zestawem cech decydujących o zdolności usługi do zaspokojenia potrzeb finansowych. Na przykład funkcją podstawową kredytu jest zaspokajanie potrzeb finansowych klienta. Funkcje dodatkowe z kolei wskazują na relacje między produktem a użytkownikiem, łatwość korzystania z usługi itp. Przykładowo, w odniesieniu do lokat bankowych chodzi o prosty sposób dokonywania wkładów, szybki dostęp do informacji o lokatach, dyskretność obsługi itp. W przypadku niektórych usług funkcje dodatkowe mogą mieć dla klienta większe znaczenie niż elementy funkcji podstawowej, gdyż to one decydują o skorzystaniu z usługi⁴.

² J. M a z u r, *Zarządzanie marketingiem usług*, Warszawa: Difin 2001, s. 45.

³ J. G r z y w a c z, *Marketing w działalności banku*, Warszawa: Difin 2006, s. 45.

⁴ Tamże, s. 47.

Proces opracowywania strategii produktowej przez banki obejmuje trzy etapy: (1) określenie funkcji usługi bankowej, (2) wprowadzenie nowej usługi na rynek oraz (3) politykę asortymentową⁵.

W podsumowaniu należy podkreślić, że polityka produktowa banku odgrywa bardzo istotną rolę w rozwoju instytucji. Od jakości danej usługi oraz skuteczności jej wdrożenia i utrzymania na rynku zależy pomyślność w realizacji strategii marketingowej. Ma ona również duży wpływ na efektywność wykorzystania pozostałych elementów marketingu mix.

Kolejnym instrumentem marketingu jest cena. Usługi finansowe cechują się dużą wrażliwością cenową. Zdecydowana większość klientów traktuje cenę jako jedno z najważniejszych kryteriów przy wyborze banku. Ponadto cena jest jedynym elementem marketingu mix, który przynosi dochód. Przyjmuje się, że cena usługi bankowej jest częścią zasobów klienta, wyrażoną w jednostkach pieniężnych, z jakiej jest on skłonny zrezygnować, w zamian za potencjalną korzyść, oferowaną przez tę usługę⁶.

Celem strategii cenowej powinno być ustalenie cen na poziomie satysfakcjonującym klientów, z jednoczesną możliwością osiągnięcia przez bank założonej wielkości sprzedaży. Ważne jest przy tym pomniejszenie roli ceny w procesie podejmowania decyzji i nakłonienie klienta, aby swojego wyboru nie uzależniał od wyników porównania ofert różnych banków⁷.

Cena obejmuje stopę procentową, prowizje i opłaty oraz wiele innych elementów towarzyszących danej usłudze, np. terminy spłat kredytu, metody naliczania odsetek od lokat i kredytów, okresy karencji kredytowych, koszty ustanowienia zabezpieczeń, warunki wcześniejszej spłaty kredytu, konsekwencje rezygnacji z usługi bankowej⁸. Niestety, postrzeganie ceny usługi bankowej przez klientów ma nadal charakter dosyć jednostronny i ogranicza się do standardowych kategorii, typu stopy procentowej i wysokości płaconej prowizji.

Zróżnicowany charakter mają czynniki wpływające na poziom cen. Wyróżnia się czynniki zewnętrzne i wewnętrzne.

Do najważniejszych celów kształtujących politykę cenową banków zalicza się: maksymalizowanie zysku z danej usługi (strategia „zbierania śmietanki” w fazie dojrzałości); maksymalne zwiększenie sprzedaży, mające na celu

⁵ Tamże.

⁶ Tamże, s. 51.

⁷ Tamże.

⁸ Tamże, s. 52.

wzmocnienie pozycji konkurencyjnej banku; osiągnięcie wysokich wskaźników obrazujących efekty gospodarowania, np. stopy zysku z kapitałów; uzyskanie wysokiego prestiżu, np. poprzez politykę wysokich cen usług kierowanych do wybranych segmentów rynku⁹.

Kolejnym instrumentem marketingu jest sposób i formy świadczenia („doprowadzenia” do klienta) usług bankowych, czyli dystrybucja usług bankowych. Szczególna cecha sektora bankowego powoduje, iż banki napotykały trudności w zdobyciu przewagi nad konkurencją. Powodem takiej sytuacji są cechy i charakter usług oferowanych przez banki oraz podobny zakres oferty i warunki cenowe stosowane przez banki.

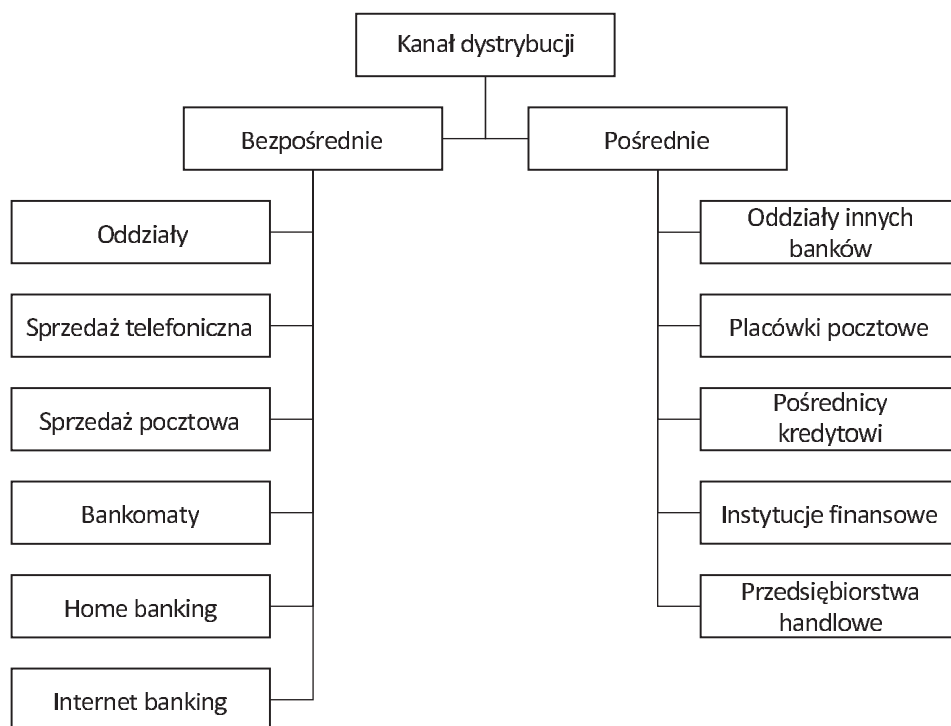
Kanały dystrybucji są łącznikiem między klientami a bankiem, które umożliwiają sprzedaż usług bankowych. W literaturze kanały dystrybucji są definiowane jako system prawidłowo opracowanych i wzajemnie od siebie zależnych powiązań między producentem usługi a jego finalnym odbiorcą¹⁰. Istotną cechą kanałów dystrybucji jest więc znalezienie takiej relacji między klientem a produktem banku, która powinna uwzględniać zarówno interes klienta, jak i banku w sferze opłacalności.

O wyborze kanałów dystrybucji decydują różne czynniki. Do najważniejszych możemy zaliczyć: 1) segment klientów, którym oferowane są określone produkty banku; 2) produkt, jego funkcje oraz cena; 3) system dystrybucji firm konkurencyjnych – jest to bardzo istotne w polityce określenie liczby własnych punktów sprzedaży i w wyborze stopnia intensywności dystrybucji; 4) zasoby finansowe i kadrowe banku – potencjał ekonomiczny ma wpływ na ilość, wielkość i nowoczesność oddziałów banku; również baza techniczna, jaką bank dysponuje, liczba i wykształcenie personelu decyduje o sposobie dystrybucji.

Institucje finansowe sprzedają swoje produkty, wykorzystując dwa rodzaje kanałów dystrybucji: bezpośrednio i pośrednio.

⁹ Tamże, s. 53.

¹⁰ P. K o t l e r, *Marketing*, Warszawa: Northwestern University 1994, s. 480.



Schemat 1. Rodzaje kanałów dystrybucji

Liczba osób i pośredników na poszczególnych szczeblach dystrybucji decyduje o szerokości kanału¹¹.

Internet, z uwagi na to, że ma globalny zasięg, w ramach którego użytkownicy sieci mogą przemierzać błyskawicznie strefy czasu i granice kontynentu, jest idealnym medium służącym do dokonywania transakcji. Ze względu na szybkość przekazu ma ogromne możliwości błyskawicznego przekazywania dużej liczby informacji z jednego miejsca do drugiego. Ponadto Internet ma multimedialny charakter, brak ograniczeń czasowych, elastyczność działania, interaktywność, niskie koszty przekazu oraz duże możliwości dla rozwoju usług finansowych¹².

¹¹ A. C z u b a ł a, *Dystrybucja produktów*, Warszawa: PWE 1996, s. 22.

¹² J. G r z e c h n i k, *Bankowość internetowa*, Gdańsk: Internetowe Centrum Promocji 2000, s. 8.

Tabela 1. Wybrane cechy Internetu

| Cecha | Opis |
|---------------------------|---|
| Globalny zasięg działania | Możliwość dotarcia do klientów na całym świecie |
| Szybkość | Możliwość natychmiastowej odpowiedzi, realizacji transakcji |
| Multimedialny charakter | Możliwość przekazania informacji tekstowej, dźwiękowej w postaci krótkiego filmu wideo prezentującego zalety produktów, usług |
| Brak ograniczeń czasowych | Możliwość dokonywania operacji przez całą dobę, przez siedem dni w tygodniu |
| Elastyczność działania | Możliwość stałego modyfikowania stron internetowych banku |
| Niski koszt | Koszt realizacji transakcji jest niższy w porównaniu z pozostałymi kanałami dystrybucji |

Źródło: S z n a j d e r A., *Promocja w Internecie*, [w:] *Media, komunikacja, biznes elektroniczny*, red. B. Jund, Warszawa 2001, s. 149.

W Europie i Stanach Zjednoczonych banki intensywnie rozwijają tak zwane alternatywne kanały dystrybucji. W miejsce tradycyjnych placówek uruchamiają kanały dystrybucji oparte na nowoczesnych rozwiązaniach technologicznych. Bankowość internetowa to nieuniknione następstwo inwazji nowoczesnej technologii w sferę usług finansowych. Rozwój usług bankowych w Internecie spowodowały następujące czynniki: rosnąca konkurencyjność udostępniania usług internetowych przez instytucje finansowe i niefinansowe; dynamiczny wzrost handlu elektronicznego i oczekiwania, że banki przyczynią się do jego rozwoju; rosnąca liczba osób posiadających komputery i coraz większe zainteresowanie klientów Internetem; wzrost poziomu bezpieczeństwa transakcji dokonywanych w Internecie, a zwłaszcza wejście w życie ustawy o podpisie elektronicznym – w wyniku której podpis elektroniczny jest równoważny z odręcznym.

Skuteczność dystrybucji jest uzależniona od sposobu zarządzania jej kanałami oraz od wyboru właściwego modelu usług. Obydwa te czynniki decydują o poziomie efektywności operacyjnej banku.

Istotnym instrumentem marketingu jest promocja. Słusznie promocję określa się jako formę komunikowania się banku z klientem oraz całym otoczeniem rynkowym. Jak twierdzą B. i W. Żurawikowie, komunikacja jest pewnym procesem mającym na celu uświadomienie istniejącym i potencjalnym klientom faktu istnienia na rynku określonych usług, zainteresowanie

nimi potencjalnych odbiorców oraz nakłonienie ich do skorzystania z proponowanej oferty¹³.

Elementy promocji mają w praktyce bardzo różnorodny charakter. Promocja odnosi się bowiem zarówno do oferty bankowej, jak i do jego wizerunku. W pierwszym przypadku jej celem jest poinformowanie klientów o korzyściach związanych z konkretnymi usługami bankowymi. Elementami działań promocyjnych są tutaj: promocja sprzedaży (*sales promotion*) – inaczej sprzedaż promocyjna (popieranie sprzedaży); sprzedaż osobista – odwiedzanie bezpośrednie kontaktów pracowników banku z klientami; reklama (*advertisement*) – jest formą przekazu adresowanego do klienta (najczęściej masowego).

Celem promocji wizerunku jest z kolei wskazanie na bank jako na instytucję godną zaufania, prężną, świadczącą usługi wysokiej jakości. Składnikami promocji są w tym przypadku: *public relations* – szerzej określane jako propaganda marketingowa; sponsoring; inne elementy wizerunku banku – np. logo i nazwa banku, kolory, slogany¹⁴.

Działania te w dużym stopniu wpływają na właściwe postrzeganie banku i jego usług na rynku. Ich charakter i natężenie muszą być starannie zaplanowane. W żadnym razie nie mogą to być działania przypadkowe.

Integralnym elementem strategii marketingowej realizowanej przez bank jest zespół instrumentów oddziaływania na rynek, określanych łącznie jako marketing mix. Wprawdzie większość z nich ma charakter dość tradycyjny, jednak nie ulega wątpliwości, że umiejętne ich wykorzystanie ma duży wpływ na realizowanie przez bank własnych celów.

2. WPLYW OTOCZENIA NA MARKETING BANKU

Działalność marketingowa banku jest w istotnym stopniu uwarunkowana jego otoczeniem. Na sposób funkcjonowania banku oraz na kształt strategii marketingowej i jej skuteczność wpływa bowiem wiele czynników o charakterze ekonomicznym i społecznym. W ujęciu ogólnym mają one charakter makro- i mikroekonomiczny. Do pierwszej grupy należy zaliczyć przede wszystkim: uwarunkowania o charakterze ekonomicznym, w tym gospodar-

¹³ G r z y w a c z, *Marketing*, s. 66.

¹⁴ Tamże, s. 67.

czym; czynniki demograficzne; aspekty społeczne i kulturowe; czynniki polityczne i prawne; rozwój technik informatycznych i telekomunikacji.

Czynniki o charakterze mikroekonomicznym dotyczą przede wszystkim rozwoju konkurencji w sektorze usług finansowych, funkcjonowania tzw. grup zainteresowania, a także samych klientów.

Otoczenie marketingowe banków jest bardzo rozbudowane. Występuje tu wiele czynników działających często niezależnie od banków. Wymienione aspekty nie wyczerpują oczywiście wszystkich elementów otoczenia. Wskazują jednak na konieczność umiejętnego opracowania strategii marketingowych, przy uwzględnieniu aspektów społecznych i gospodarczych, a także zmian, jakie mają miejsce w tym obszarze. Ważne jest również to, że banki współpracują z różnymi grupami zainteresowania (organizacje społeczne, środki masowego przekazu, instytucje rządowe, akcjonariusze itd.). Umiejętne kształtowanie wzajemnych relacji między nimi musi znajdować wyraz we właściwych poczynaniach marketingowych.

Istotne znaczenie ma oczywiście też klient, a także struktura podmiotowa rynku, na którym funkcjonuje bank.

3. RELACJA BANK–KLIENT W BUDOWANIU TRWAŁYCH WIĘZI

W obecnych warunkach rynkowych problematyka lojalności klientów wobec danej firmy, marki czy produktu jest bardzo ważna dla każdego przedsiębiorstwa, rośnie więc zainteresowanie tymi zagadnieniami.

Lojalny klient to klient na tyle zadowolony z produktów oraz usług danej organizacji, że nie rozważa zakupu porównywalnych produktów w firmach konkurencyjnych. Lojalność klienta nie opiera się tylko na cenie towarów, w rzeczywistości rzadko opiera się wyłącznie na jednym aspekcie firmy (np. jakości dóbr). Zależy głównie od tego, w jakim stopniu satysfakcjonuje go ogólny wizerunek firmy.

Lojalnego klienta można określić na podstawie trzech kryteriów:

1) Chęci zakupu dodatkowych bądź nowo powstałych produktów i usług, często bez sprawdzania porównywalnych produktów oferowanych przez konkurencję.

2) Bezinteresownej rekomendacji organizacji oraz jej produktów i równocześnie chęci występowania w referencjach firmy.

3) Aktywnego udziału w tworzeniu produktu – sugerowanie ulepszeń w oferowanych przez firmę produktach¹⁵.

Chcąc sprawdzić, czy klienci są lojalni, można wybrać do tego celu odpowiednie miary. Często występują trzy podstawowe miary lojalności:

1. Skłonność do ponownego zakupu. W każdym momencie trwania relacji z klientem można zapytać go, czy zamierza w przyszłości ponownie zakupić dany produkt bądź usługę. Fakt, że chęć taką można zmierzyć w dowolnym momencie, jest szczególnie istotny dla gałęzi przemysłu z długim okresem życia produktu. Wskaźnik ten nazywany jest „silnym wskaźnikiem przyszłego zachowania”.

2. Pierwotne zachowanie. W zależności od gałęzi przemysłu, firmy mogą mieć dostęp do danych z różnych transakcji na poziomie pojedynczego klienta. Dzięki temu mogą z reguły wyznaczyć pięć wskaźników, które pokazują rzeczywiste zachowanie klienta: ostatni zakup (*recency*), częstotliwość zakupów (*frequency*), ilość (*amount*), kontynuacja użytkowania (*retention*) oraz długotrwałość relacji (*longevity*).

3. Wtórne zachowanie. W większości przypadków klientowi najłatwiej odpowiedzieć szczerze na pytanie, czy zarekomendowałby komuś dany produkt lub usługę¹⁶.

Budowanie lojalności klientów nie jest zadaniem prostym. Potrafią oni wymienić kilkanaście firm, z których ofert na co dzień korzystają: ulubione restauracje, kina, księgarnie. Jednak przyznają się do lojalności względem nie więcej niż trzech firm. Różne badania ukazują, że na lojalność klienta mają wpływ następujące elementy: wiedza, antycypacja, komunikacja.

W praktycznej działalności banków stosuje się wiele miar lojalności klientów. Do najczęściej spotykanych zalicza się: wskaźniki utrzymania oraz utraty klientów, poziom i intensywność reklamacji, a także liczbę i charakter rekomendacji wystawionych przez klientów.

Z powyższych względów duże znaczenie ma dla banków stałe badanie poziomu satysfakcji klienta, tym bardziej że zdobycie i utrzymanie wiernych nabywców jest zadaniem znacznie trudniejszym, niż się pozornie sądzi. Słusznie się uważa, że to bank powinien wymagać od siebie lojalności w stosunku do klienta, nie zaś na odwrót. Ważne jest więc stałe gromadzenie informacji o klientach, ich potrzebach i wzorach korzystania z usług finansowych. Służą

¹⁵ K. Węcel, *Lojalność klientów*, „Gazeta” IT z dn. 19.10.2005, s. 1.

¹⁶ <http://www.eccs.uk.com> (październik 2008).

do tego nowoczesne technologie informatyczne, dzięki którym wykształcono wiele narzędzi zbierania i porządkowania danych oraz ich wykorzystania do wzmocnienia relacji z klientem i w konsekwencji do zwiększenia jego lojalności. Najczęściej wymieniane i najbardziej znane spośród tych narzędzi to: pliki informacji o klientach (*client information files*, CIF), bazy danych, hurtownie danych czy System Informacji Marketingowej (SIM)¹⁷.

Klasyczny model marketingu bankowego, ukierunkowany przede wszystkim na zdobywanie nowych klientów, nie jest w stanie zapewnić trwałej przewagi konkurencyjnej na rozwijającym się rynku usług finansowych¹⁸. Można zatem mówić o nowoczesnej odmianie marketingu, określanej mianem marketingu więzi z klientem lub marketingu partnerskiego (*relationship marketing*), będącego rodzajem partnerstwa między pracownikiem banku a klientem.

Customer Relationship Management można określić jako sposób organizacji pracy przedsiębiorstwa (banku) z wykorzystaniem nowoczesnych systemów informatycznych umożliwiających gromadzenie informacji istotnych z punktu widzenia obsługi klientów. Strategia ta ma na celu kształtowanie relacji korzystnych dla obu stron.

Według bankowców CRM jest strategią i sposobem działania przedsiębiorstwa, zaprojektowanymi do utrzymania i rozwijania relacji z dochodowymi klientami oraz zarządzaniem kosztem działań dla mniej dochodowych klientów. Dla specjalistów do spraw danych CRM stanowi natomiast infrastrukturę umożliwiającą określenie, a następnie zwiększanie wartości klientów. Są to również środki, za pomocą których najlepszych klientów motywuje się do lojalności, czyli do ponownych zakupów¹⁹.

Banki mają szczególne powody, aby zaadaptować strategię CRM. Finansowe potrzeby klientów zmieniają się na różnych etapach życia, co powinno uczuć instytucje finansowe na budowanie trwałych związków i obsługę klienta przez całe jego życie. Banki, wykorzystując swoje najcenniejsze aktywa – wiedzę o klientach – mogą wypracowywać nowe metody kreowania wartości dla klienta i uczynić ze związków z klientami najistotniejszy element przewagi konkurencyjnej.

¹⁷ G r z y w a c z, *Marketing*, s. 180.

¹⁸ P. B. S z y m a l a, *W banku, czyli prawo bankowe z perspektywy odbiorcy usług bankowych*, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej 2005, s. 35.

¹⁹ M. C i e ś l a k - G r z e g o r c z y k, *Bankowy kurs na CRM, „Modern Marketing”* 05/2001, s. 1-3.

Podstawowe priorytety CRM w banku to: zgodna obsługa klienta we wszystkich kanałach, w szczególności integracja kanału internetowego z innymi kanałami; zbieranie informacji z nowych kanałów; analizy danych o klientach (*real-time*); dostarczanie spersonalizowanych usług oferujących klientowi wartość dodaną; budowanie lojalności klienta; dostarczanie informacji zarządczej, jak np. zyskowność produktu, wartość klienta w cyklu życia.

Czołowe banki na świecie wdrożyły już systemy CRM, należą do nich: Barclays, Lloyds Bank, TSB, Bank of America, Royal Bank, National Australia Bank, Frost Bank, Bancomer Mexico, China NCB, Banco de Credito Peru, Caisse d'epargne, Bank of Tokyo – Mitsubishi.

4. PRZYKŁADY ZASTOSOWANIA STRATEGII MARKETINGOWYCH W BANKACH

Istotnym warunkiem sukcesu jest właściwie opracowana i realizowana strategia marketingowa. Musi ona jasno precyzować zasadniczy cel stojący przed bankiem, a także sposoby i instrumenty służące jego realizacji. Zasady przygotowywania strategii są określone w sposób dość jednoznaczny, jednak ich kształt i realizacja są często zależne od przyjętej misji i sposobów jej wypełniania. Całość musi być zawsze podporządkowana oczekiwaniom rynku, zaś realizacja strategii powinna się charakteryzować konsekwencją i dyscypliną. Możemy wyróżnić główne punkty, które powinna zawierać każda strategia: zasadnicze cele banku, jego zadania, wybór kierunków działania i odpowiednia koncentracja środków; etapy przechodzenia do poszczególnych stopni odzwierciedlających pozycję banku na rynku; określenie przyszłej pozycji banku w systemie bankowym; wypracowanie zasad podejmowania decyzji służących właściwemu rozwiązywaniu problemów, także tych odnoszących się do kierunków zmian, uwzględniających tendencje rozwojowe²⁰.

Bank, który dąży do zwiększenia liczby swoich klientów poprzez innowacje produktowe, będzie potrzebował innej mieszanki tych elementów w porównaniu z bankiem, dla którego ważne jest oferowanie najtańszego na rynku produktu. Procesy w obu tych instytucjach będą z natury rzeczy wyglądały inaczej – inny będzie rozkład odpowiedzialności menadżerów bankowych za poszczególne etapy procesów, niektóre kluczowe dla jednych instytucji pro-

²⁰ J. G r z y w a c z, *Podstawy bankowości*, Warszawa: Difin 2006, s. 280.

cesy mogą w ogóle nie występować u innych. Inne będzie również podejście bankowców jeśli chodzi o elastyczność wypracowanych procedur, a związki i zależności pomiędzy konkretnymi czynnościami w procesach będą miały różny stopień nasilenia.

Trudno w sposób jednoznaczny odnieść się do określenia rodzajów strategii realizowanych obecnie przez banki. Nie tylko bowiem wielu autorów dokonuje zróżnicowanych ich charakterystyk, lecz także same banki przedstawiają własne koncepcje działań. Należy jednak zauważyć, że pomimo istniejących różnic każda strategia opracowana i realizowana przez bank musi odpowiadać istotnym wymogom. Wśród nich można wskazać na następujące: realizacja strategii musi mieć charakter ciągły, co oznacza istnienie logicznego związku pomiędzy celami cząstkowymi a poszczególnymi etapami; działalność wszystkich komórek organizacyjnych banku musi uwzględniać realizowany cel strategiczny; działania banku winny być konsekwencją przyjętej koncepcji rozwoju, zaś ich charakter i kierunek muszą być spójne; strategię należy opracować w taki sposób, aby w trakcie jej realizowania można było elastycznie dostosowywać działania do zmian zachodzących w otoczeniu; treść strategii musi w sposób realny odzwierciedlać warunki, w jakich funkcjonuje bank; istotne jest więc to, aby plany strategiczne banku były przygotowane w sposób rzetelny i opierały się na rzetelnych informacjach dotyczących funkcjonowania banku²¹.

a) PKO BP SA

PKO BP SA ma aspiracje być nadal kreatorem przyszłości i liderem sektora bankowego w Polsce i regionie, dlatego rozumiejąc swoją przewagę konkurencyjną (lojalni klienci, największa sieć placówek, kompetentna i stabilna kadra menadżerska, silna marka), a także ograniczenia (trwające wdrożenie systemu informatycznego, konserwatywny model obsługi i jej jakość), wyznaczył sobie ambitne cele do realizacji. Celem strategicznym PKO BP SA jest umocnienie pozycji lidera na rynku polskim w najbardziej atrakcyjnym obszarze bankowości detalicznej, przede wszystkim poprzez: zaproponowanie klientom nowych form współpracy, a także rozwój wachlarza produktów i usług (dzięki wzrostowi uproduktowania i polityce cenowej dochody z jednostkowej relacji wzrosną o około 40-50%); skupienie głównych działań na szybko rosnących segmentach rynku i zwiększenie w nich udziału rynkowego (fundusze inwestycyjne i produkty strukturyzowane – do 30%, kredyty

²¹ Tamże, s. 281.

hipoteczne – do 35%, *consumer finance* – do 35%, w tym karty kredytowe – do 25%); poprawę efektywności i jakości obsługi klientów banku zwłaszcza w segmencie klientów o najniższym dochodzie miesięcznym, m.in. dzięki migracji do tańszych kanałów (bankomat, internet, *call center*) oraz uwolnieniu czasu na sprzedaż poprzez wprowadzenie strukturalnych zmian w obsłudze przy ladzie (*front-office*) i na zapleczu bankowym (*back-office*); zautomatyzowane proponowanie prostych i szybkich produktów (nowy model sprzedaży) dla małych i średnich przedsiębiorstw oraz klientów indywidualnych o dochodach przekraczających poziom średniej krajowej (osiągnięcie 50-procentowego wzrostu liczby obsługiwanych rachunków i 30-procentowego udziału w rynku).

W zakresie bankowości korporacyjnej celem strategicznym PKO BP będzie koncentracja na zwrocie z zaangażowanego kapitału i zmiany w modelu obsługi jako motorze, źródle dodatkowego rentownego wzrostu dla PKO BP poprzez: rozszerzenie usług i produktów dla klientów korporacyjnych wraz ze zmianą modelu sprzedaży i obsługi klienta (partner średnich polskich przedsiębiorstw – wiodąca pozycja z 13-procentowym udziałem w rynku i pozycja 1 z 25-procentowym udziałem w rynku sektora publicznego); PKO BP będzie aktywnym graczem na największych i rosnących rynkach bankowości detalicznej Europy Środkowej i Wschodniej oraz bankiem towarzyszącym polskiej emigracji; celem PKO BP jest zwiększenie efektywności modelu operacyjnego poprzez strukturalne zmiany w zatrudnieniu, rekrutacji i szkoleniu pracowników, zastosowaniu podejścia procesowego w obsłudze klientów banku (zmiany regulacji wewnętrznych wraz z modelem kompetencji) (za: www.pkobp.pl).

b) ING Bank Śląski:

„ING rozróżnia cele strategiczne i finansowe:

– W Europie: umocnić wiodącą pozycję w krajach Beneluksu, wykorzystać silną pozycję w Niemczech i w Polsce, nadal rozwijać działalność na innych rynkach i stopniowo budować i zaznaczać silnie ogólnoeuropejską obecność na rynku firm świadczących zintegrowane usługi finansowe.

– W Ameryce Płn. i Płd., Azji i Pacyfiku: zbudować i rozszerzać dobrze rozwinięte platformy do świadczenia zintegrowanych usług finansowych w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie, Australii i Japonii.

– Stworzyć ING Direct jako wiodącą globalną markę na potrzeby bezpośredniego marketingu usług finansowych: aktywnie stwarzać możliwości dla e-biznesu i wykorzystania Internetu.

– Stać się globalnym, zorientowanym na klienta bankiem inwestycyjnym, świadczącym usługi wybranym segmentom klientów.

– Zdobyć 10. miejsce w segmencie firm typu asset management w wybranych krajach.

– Osiągnąć efekt synergii poprzez generowanie niższych kosztów i poprawę jakości wewnętrznej organizacji i poziomu obsługi klienta” (za: www.ing.pl).

Zasadniczym celem ING Banku Śląskiego, wynikającym z jego strategii, jest rozwijanie i umacnianie pozycji w polskim sektorze bankowym poprzez dostarczanie zintegrowanych usług finansowych oraz zachowanie charakteru banku zorientowanego na klienta. Czynniki wspierającymi realizację zamierzonych celów jest współpraca z Grupą ING, stosowanie nowoczesnej technologii, rozbudowa kanałów dystrybucji i świadczenie wysokiej jakości usług. Strategia rozwoju bankowości detalicznej zakłada świadczenie zintegrowanych usług finansowych, doskonalenie sprzedaży związanej i konserwatywne podejście do ryzyka. Klienci ING Banku Śląskiego mają dostęp do usług banku przez całą dobę, przez siedem dni w tygodniu.

c) Bank Współpracy Europejskiej SA

Bank aktywnie uczestniczy w rozwoju gospodarczym regionów, w których ma swoje placówki, poprzez wspieranie przedsiębiorstw oraz budowę pozytywnego wizerunku regionu wśród polskich, jak i zagranicznych partnerów. Bank chce uczestniczyć w kreowaniu klasy średniej w Polsce poprzez współpracę z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw. Swoim klientom proponuje szeroką gamę produktów i usług finansowych dostosowanych do indywidualnych potrzeb każdego z nich. Zapewnia jednocześnie dyskrecję, bezpieczeństwo, profesjonalizm oraz szybką i sprawną obsługę. W dobie uniwersalizmu i globalizmu, występującego także w sektorze finansowym, wielkość tego banku jest jego niewątpliwą zaletą.

Małe, przyjazne człowiekowi oddziały banku zapewniają każdemu poczucie komfortu i bezpieczeństwa. Fachowi i dyskretni pracownicy są zarówno opiekunami, jak i fachowymi doradcami w zakresie zarządzania finansami na rachunkach firmowych i osobistych.

Bank jest naturalnym partnerem dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw, które od lat stanowią podstawowy trzon obsługiwanych klientów. Współpraca z tego typu podmiotami wymaga szczególnego podejścia, które nie jest możliwe w przypadku dużych banków – rezygnacji z myślenia produktowego i skoncentrowania się na potrzebach klienta. BWE SA jest przygotowany do współpracy z firmami małymi i średniej wielkości od strony

bieżącej obsługi, doradztwa finansowego, oceny ryzyka kredytowego, jak i od strony marketingowej (www.bwe.pl).

d) Bank Pekao SA

Strategia Banku Pekao SA zakłada znaczący wzrost efektywności i rentowności, spadek kosztów oraz wzrost udziału w rynku. Oprócz szybkiego rozwoju sieci placówek i bankomatów, bank ten zamierza dynamicznie rozwijać nowoczesne kanały dystrybucji umożliwiające wielokanałowy dostęp do rachunku bankowego, takie jak e-banking, telebanking i sprzedaż bezpośrednia.

Misją Banku jest zapewnienie akcjonariuszom stałego i atrakcyjnego wzrostu wartości banku poprzez umacnianie jego pozycji lidera na rynku krajowym oraz systematyczny rozwój na rynkach Europy Środkowej jako uniwersalnej instytucji finansowej będącej rzetelnym partnerem dla klientów i najlepszym miejscem pracy dla najlepszych ludzi (za: www.pekao.com.pl).

e) Bank Millennium SA

Misją tego banku jest konsekwentna realizacja programu rozwoju i umacniania pozycji na rynku. Celem banku, wynikającym z realizacji misji, jest stały wzrost jego wartości dla akcjonariuszy, dostarczanie najwyższej jakości uniwersalnych usług finansowych wszystkim grupom klientów oraz sprostanie wyzwaniom, jakie niesie rozwój rynku usług finansowych w Polsce. „Nasze motto na nowy etap rozwoju, który właśnie rozpoczęliśmy, to: Inspiruje nas życie, to nasz plan i sposób działania, to nasze zobowiązanie wobec Klientów – obecnych i przyszłych:

- Potrzeby i satysfakcja każdego Klienta jest uzasadnieniem i motorem wszelkich naszych działań, inwestycji i wprowadzanych innowacji.

- Życie naszych Klientów jest dla nas źródłem wiedzy, jak pełniej zaspokajać indywidualne potrzeby i wspierać realizację zbiorowych projektów i ambicji.

- Silne przekonanie, że zawsze można lepiej, każe nam stale szukać nowych dróg i z wyprzedzeniem kształtować przyszłość.

- Naszą ambicją jest, aby efekty naszej pracy natychmiast pozytywnie przekładały się na jakość życia osób, które z nich korzystają.

- Wierzymy, że naszą pozycję na rynku wyznacza poczucie odpowiedzialności, równowaga, poszanowanie zasad etyki i prawa. Spokój i zaufanie naszych Klientów jest dla nas pierwszorzędnym celem (za: www.millenet.pl).

f) Bank Ochrony Środowiska (BOŚ)

Projekt Polityki Ekologicznej Państwa przewiduje, że łączne nakłady inwestycyjne, wydatkowane na ochronę środowiska w latach 2007-2010,

sięgną 63,9 mld zł, a w perspektywie 2011-2014 wyniosą ok. 61,4 mld zł, czyli ok. 15,5-16,0 mld zł rocznie. W tej kwocie mieszczą się m.in. nakłady na: ochronę powietrza, gospodarkę ściekową i ochronę wód, gospodarkę wodną, gospodarkę odpadami, ochronę przyrody, ochronę różnorodności biologicznej i krajobrazu. Wzrost potrzeb inwestycyjnych pociągnie za sobą oczekiwania inwestorów wzmocnienia ich możliwości finansowych środkami zewnętrznymi.

Podstawowymi źródłami finansów zewnętrznych będą dotacje Unii Europejskiej oraz uzupełniająca je krajowa pomoc publiczna w formie dotacji lub preferencyjnych pożyczek. Niezbędne jednak będzie korzystanie ze środków komercyjnych pochodzących z banków. Dlatego BOŚ będzie dalej działał jako wyspecjalizowany bank komercyjny, oferując usługi jednostkom samorządu terytorialnego, małym i średnim przedsiębiorstwom, dużym korporacjom oraz osobom fizycznym.

Strategia BOŚ zakłada, że bank ten przejmie większość funkcji operacyjnych związanych z obsługą długoterminowych inwestycji na rzecz ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju, zwłaszcza tych wspieranych środkami pomocowymi UE, stając się kluczową instytucją finansową w kraju w tym obszarze.

Bank zacieśni strategiczną współpracę z głównymi akcjonariuszami: NFOŚiGW i jego wojewódzkimi odpowiednikami, także Lasami Państwowymi, samorządami, pozarządowymi organizacjami ekologicznymi i instytucjami zaangażowanymi w ochronę środowiska oraz w procesy rozwoju regionalnego, finansując projekty inwestycyjne temu służące.

Będzie to: wspieranie podmiotów gospodarczych i władz samorządowych w realizacji zadań przyjętych w programie akcesyjnym i polityce ekologicznej państwa, na finansowanie inwestycji proekologicznych. To również finansowe wspieranie inicjatyw społeczności oraz władz lokalnych, służących poprawie warunków życia m.in. przez wykorzystanie możliwości związanych z finansowaniem inwestycji na zasadach partnerstwa publiczno-prywatnego.

Strategiczny związek działalności BOŚ z ochroną środowiska uwidoczni się w specyficznych rozwiązaniach finansowych, dostosowanych do aktualnych potrzeb i oczekiwań klientów. Takim przykładem może być m.in. planowane utworzenie funduszu poręczeń i gwarancji. Ten fundusz posłuży do współpracy z ekologicznymi organizacjami pozarządowymi, również z innymi podmiotami korzystającymi ze środków pomocowych na inwestycje proekologiczne (za: www.bosbank.pl).

*

Przedmiotem rozważań marketingu stosowanego przez banki i instytucje finansowe jest usługa finansowa. Rozwój gospodarczy i technologiczny spowodował, że współcześnie większość usług finansowych świadczonych przez banki należy zaliczyć do usług zaspokajających podstawowe potrzeby konsumentów.

Rosnąca konkurencja sprawia, że każdy nowoczesny bank musi prowadzić marketing bankowy mający na celu stworzenie odpowiedniego obrazu banku, zapewnienie mu zaufania, pozyskania klientów. Marketing oparty na kompleksowym ujęciu wszystkich czynników wpływających na osiągnięcie zamierzonego celu w postaci oddziaływania na docelowy rynek lub jego segment jest nazywany marketingiem mix.

W ramach programu marketingowego opracowuje się nie tylko strategię promocji produktów przynoszących największe korzyści finansowe bankowi (względnie tanich depozytów, podstawowych form kredytów, opłacalnych usług bankowych), ale także produktów, które wiążą z bankiem dobrych klientów lub przynoszą inne korzyści. Przykładem może być promocja kart kredytowych.

Elementem marketingu bankowego jest też tworzenie odpowiedniego wizerunku banku, m.in. poprzez reklamę prasową, radiową i telewizyjną, afisze uliczne, ulotki reklamowe. Największe znaczenie ma tzw. parareklama, której celem jest m.in. doprowadzenie różnymi środkami do ukazywania się korzystnych artykułów, audycji telewizyjnych o banku itd. Dobre skutki przynosi subwencjonowanie wydawnictw, a nawet część działalności, którą moglibyśmy nazwać dobroczynną.

BIBLIOGRAFIA

- C i e ś l a k - G r z e g o r c z y k M., Bankowy kurs na CRM, „Modern Marketing” 2001 maj, s. 1-3.
- C z u b a ł a A., Dystrybucja produktów, Warszawa: PWE 1996.
- C z u b a ł a A., J o n a s A., S m o l e Ń T., W i k t o r J. W., Marketing usług, Kraków: Wolters Kluwer Polska 2006.
- G r z e c h n i k J., Bankowość internetowa, Gdańsk: Internetowe Centrum Promocji 2000.
- G r z y w a c z J., Marketing w działalności banku, Warszawa: Difin 2006.
- G r z y w a c z J., Podstawy bankowości, Warszawa: Difin 2006.

- K o t l e r P., Marketing, Warszawa: Northwestern University 1994.
M a z u r J., Zarządzanie marketingiem usług, Warszawa: Difin 2001.
S z n a j d e r A., Promocja w Internecie, w: Media, komunikacja, biznes elektro-
niczny, red. B. Jund, Warszawa 2001.
S z y m a l a P. B., Klient w banku, czyli prawo bankowe z perspektywy odbiorcy
usług bankowych, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej 2005.
W ę c e l K., Lojalność klientów, „Gazeta” IT z dn. 19.10.2005.

Strony internetowe

www.bosbank.pl
www.bwe.pl
www.eccs.uk.com
www.ing.pl.
www.millenet.pl
www.pekao.com.pl
www.pkobp.pl

MARKETING IN THE FUNCTIONING OF BANKS

S u m m a r y

In the article the author draws the reader's attention to the shaping of marketing instruments in the bank, to the impact of the environment on the bank's marketing, to the relations between the bank and its clients, and she gives examples of application of marketing strategies in selected banks.

Marketing of bank services consists in integrated actions taken by the bank whose aim is to identify, predict and meet the needs of buyers of bank services, which allow the bank to obtain a profit at a proper level. Marketing orientation of a bank defines that the client and his needs are in the center of the bank's attention, and a diagnosis of the market, segmentation of the clients and competent composition and application of marketing-mix means become the basis for the bank's actions. Also, creating a proper image of the bank is an element of the bank marketing. The increasing competition is the cause why every modern bank has to conduct bank marketing that aims at creating a proper image of the bank, securing confidence in it, and gaining new clients.

Translated by Tadeusz Karłowicz

Słowa kluczowe: bank, marketing, strategia marketingowa, konsument.

Key words: bank, marketing, marketing strategy, consumer.