Katarzyna Walkowiak

NARZĘDZIA KONKUROWANIA I MOŻLIWOŚCI ICH WYKORZYSTANIA W SEKTORZE BANKOWYM

W warunkach rosnącej konkurencji na rynkach branżowych i dynamicznego rozwoju nowoczesnej technologii coraz mniejsze znaczenie w uzyskiwaniu przewagi na rynku odgrywa produkt i jego cechy fizyczne. Zmienia się również znaczenie ceny jako elementu pozwalającego uzyskać przewagę konkurencyjną. Większość firm zmuszona jest podejmować coraz agresywniejsze działania marketingowe, uwzględniając przy tym różnorodne potrzeby klientów, i jednocześnie stara się jak najlepiej te potrzeby zaspokoić.

Przykładem takiego właśnie konkurencyjnego rynku, na którym zaznaczają się powyższe tendencje, jest polski sektor bankowy. Zgodnie z modelem[1] M. E. Portera[2], stan konkurencji w sektorze bankowym zależy od: natężenia walki konkurencyjnej w jego wnętrzu, siły oddziaływania dostawców i możliwości wywierania przez nich presji na banki, siły oddziaływania nabywców i możliwości wywierania przez nich presji, a także groźby pojawienia się nowych produktów i usług oraz substytutów.

Niektóre z tych elementów mikrootoczenia znajdują się wśród czynników zidentyfikowanych i shierarchizowanych przez ekspertów i wpływających na rozwój banków. Są wśród nich: spadek marż, będący wynikiem konkurencji cenowej, wzrost konkurencji (ze strony banków zagranicznych i instytucji parabankowych, transgranicznej konkurencji bez obecności handlowej, czyli banków internetowych) oraz wzrost świadomości ekonomicznej klientów banków.

Jako głównych konkurentów banków komercyjnych działających w Polsce wymienia się banki zagraniczne (posiadają one 100% udział kapitału zagranicznego w kapitale akcyjnym) oraz inne banki komercyjne z przewagą kapitału zagranicznego. Banki konkurują między sobą w kilku obszarach rynku[3], takich jak: kredyty

---

[1] Choć model ten krytykowany bywa za zbyt duże uproszczenie, to jak się wydaje, właśnie w tej prostocie tkwi jego siła – uniwersalność i ponadczasowość. Ponadto pozwala on usystematyzować sposób patrzenia na otoczenie, pokazuje, na których funkcjach organizacji banku należy skupić się szczególnie, jednocześnie wskazując zarówno szanse, jak i zagrożenia płynące z rynku. Suma jego zalet czyni go wysokowartościowym instrumentem poznawczym w sektorze bankowym.

[2] M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 88.

[3] Obszary konkurencji międzybankowej zidentyfikowane zostały na podstawie badań Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową. Badania przeprowadzane zostały w 2004 roku w celu opracowa-

gotówkowe, karty płatnicze i kredytowe dla klientów indywidualnych, fundusze inwestycyjne, obsługa klienta zamożnego oraz innowacyjność produktów i tempo rozwoju bankowości detalicznej. Obszarem konkurowania banków o klienta jest również świadczenie wysokiej jakości obsługi, możliwe dzięki wdrażaniu przez banki (zwłaszcza te z przewagą kapitału zagranicznego) profesjonalnie określonych standardów obsługi z kraju pochodzenia inwestora strategicznego banku oraz dostępności nowoczesnych technologii bankowych.

Obszarem rywalizacji między bankami detalicznymi są różne segmenty rynku, m.in. segment klientów indywidualnych, w tym zwłaszcza klientów o dochodach przekraczających 5 tys. zł miesięcznie, oraz segment klientów instytucjonalnych, zwłaszcza małych i średnich firm. Szczególnie silna walka konkurencyjna toczy się w segmencie klientów indywidualnych o niezmiennie najpopularniejszy produkt wśród ludności[4], czyli konto osobiste, zaś w segmencie klientów instytucjonalnych – o rachunek bieżący i usługi z nim związane[5].

Zakres i natężenie rywalizacji między bankami w dużym stopniu zależy od tempa wdrażania zmian technologicznych w sektorze. Szybkie zmiany technologiczne znajdują odzwierciedlenie przede wszystkim w zwiększaniu przez banki szybkości obsługi klienta, który natychmiast po dokonaniu transferu pieniężnego dysponuje swoimi środkami finansowymi (transfery odbywają się w czasie rzeczywistym)[6].

Dużą rolę przypisuje się transgranicznej konkurencji poprzez Internet, czyli tzw. bankowości elektronicznej. Rozwija się ona wskutek zmian w zakresie technologii i umożliwia świadczenie usługi klientowi poza placówką bankową, najczęściej w domu lub siedzibie klienta. Mimo rosnącej liczby posiadaczy dostępu do komputera zainteresowanie tymi usługami bankowymi w skali kraju nadal nie jest satysfakcjonujące, choć z roku na rok liczba użytkowników bankowości elektronicznej systematycznie rośnie. Liderami bankowości internetowej są: Bank PKO BP łącznie z wirtualnym bankiem Inteligo (2 mln kont wg stanu na koniec 2006 roku[7]),

---

nia prognozy w zakresie przewidywanego stopnia konkurencji do 2009 roku. Wzięło w nich udział osiem banków krajowych o znaczącym udziale w rynku, w: L. Pawłowicz, *Zewnętrzne uwarunkowania strategii rozwoju banków*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2004, s. 43.

[4] Na koniec 2006 roku konta osobiste posiadało ponad 48 procent ludności, za: *Audyt bankowości detalicznej, Research International Pentor, raport za IV kwartał 2006*, s. 12.

[5] Niestety z obserwacji autorki wynika, że nia ma możliwości stworzenia idealnej segmentacji w sektorze bankowym. Banki, jeśli nawet dokonują segmentacji klientów, to głównie w celu podjęcia działań aktywizujących sprzedaż konkretnych produktów. Każdorazowo kryteria segmentacji są zmieniane w zależności od potrzeb banków i rodzajów aktywizowanych sprzedażowo produktów. Niestety, ze względu ograniczone możliwości finansowe nie zostały przeprowadzone badania empiryczne, które pozwoliłyby przyjętą hipotezę zweryfikować. Weryfikacja przyjętej hipotezy dokonana została na podstawie obserwacji własnych autorki.

[6] Tzw. on-line, czyli realizacja następuje w momencie złożenia dyspozycji przez klienta.

[7] www.parkiet.pl, dane opublikowano 15 stycznia 2007 roku.

mBank (950 tys. kont), PKO S.A. (707 tys. kont) oraz Bank Zachodni WBK prowadzący 622 tys. kont internetowych.

Rywalizacja o pozycję między bankami sprawia, że bardzo ważnymi narzędziami konkurowania na tym rynku i uzyskiwania przewagi konkurencyjnej stały się: segmentacja klientów, proces świadczenia usług, czyli poziom obsługi klienta, oraz koncentracja na marce banku i jego poszczególnych usługach. Istotnym instrumentem konkurowania na rynku bankowym jest ciągle cena.

Wynikiem konkurencji cenowej jest spadek marż, co silnie zagraża rozwojowi banków w Polsce. Cena usługi bankowej rozumiana jest jako suma wysokości oprocentowania i wysokości opłat i prowizji pobieranych od klienta za świadczenie określonych usług. Dla większości klientów cena jest jednym z ważniejszych czynników decydujących o wyborze banku[8]. Usługi finansowe uznawane są za produkty charakteryzujące się wysoką wrażliwością cenową. Z tego względu o wyborze przez klientów konkretnego banku decyduje najkorzystniejsze oprocentowanie lub najniższe opłaty czy marże od świadczonych usług.

Silna konkurencja cenowa między bankami widoczna jest zwłaszcza w segmencie klientów indywidualnych. Banki często wprowadzają zmiany w taryfach opłat i prowizji dla klientów indywidualnych, które mają zachęcić klientów do korzystania z ich usług.

Jednym z aspektów konkurencji cenowej jest wejście na rynek banków wirtualnych, które wymusiły znaczne obniżki cen w pozostałych bankach. Ich koszty własne, dzięki wykorzystywaniu w procesie świadczenia usług Internetu, są na tyle niskie, że mogą większość usług oferować bezpłatnie. W związku z intensywnymi działaniami promocyjnymi, podejmowanymi przez banki coraz więcej klientów korzysta z usług bankowości elektronicznej, jednak w większości przypadków ich aktywność ogranicza się do sprawdzania stanu konta.

Sytuację konkurencyjną w sektorze bankowym determinuje pojawianie się w ofertach banków wielu nowych usług. Należą do nich np. usługi zarządzania aktywami (ang. assets management), konta internetowe, lokaty otwierane w Internecie, przelewy dokonywane poprzez Internet itp. Ich świadczenie umożliwia przede wszystkim rozwój nowych technologii bankowych. Wprowadzanie innowacji bankowych jest korzystne zarówno dla klientów zewnętrznych banku, jak i jego pracowników. Ułatwiają one bowiem zrozumienie ofert banków przez nabywców i jednocześnie pozwalają pracownikom budować z nabywcami relacje. Rozwój innowacji w sektorze bankowym w Polsce jest coraz szybszy, głównie dzięki zagranicznym bankom, które dysponują dużym kapitałem i posiadają dostęp do najnowocześniejszych technologii bankowych. Na podstawie wyników licznych badań można stwierdzić, że banki zagraniczne, rozpoczynając działalność na nowym rynku geograficznym, koncentrują się zwykle na rozwoju wybranych pro-

[8] B. i W. Żurawik., *Marketing usług finansowych*, PWN, Warszawa 1999, s. 191.

duktów, adresowanych do ściśle określonych segmentów klientów[9]. W pierwszej fazie skupiają się zwykle na obsłudze korporacji międzynarodowych, stopniowo poszerzając działalność o obsługę charakterystyczną dla bankowości inwestycyjnej i korporacyjnej[10]. Od kilku lat banki zagraniczne działające w Polsce obsługują zamożnych klientów indywidualnych i umacniają swoją pozycję na rynku bankowości detalicznej.

Uatrakcyjnianie przez banki oferty, szczególnie w zakresie konta osobistego, oraz proponowanie klientom szerokiego spektrum usług w kanałach elektronicznych (od umożliwienia obsługi konta osobistego w Internecie po umożliwienie dokonywania za jego pośrednictwem wszelkich przelewów, stałych zleceń i zakładania lokat terminowych, zwykle atrakcyjniej oprocentowanych) jest sposobem rywalizacji o klienta indywidualnego.

Innowacją na rynku bankowości detalicznej jest tzw. cross-selling, czyli łączenie kilku usług bankowych w pakiety[11]. W skład typowego pakietu oferowanego przez banki wchodzi zwykle kilka usług, zarówno depozytowych, jak i kredytowych. Pakiety dla osób fizycznych oraz małych i średnich firm obejmują obsługę konta osobistego lub rachunku bieżącego, szeroki zakres kart płatniczych, linię pożyczkową i kredytową oraz produkty depozytowe (w tym lokaty krótko- i długoterminowe). Choć na polskim rynku cross-selling stosuje kilka banków[12], jest to jednak ciągle produkt niedoskonały. Trudność sprawia bankom zaprezentowanie w procesie sprzedaży korzyści, jakie odnosi klient decydujący się na zakup pakietu. Tymczasem w ramach ceny za korzystanie z pakietu banki oferują swoim klientom prowadzenie rachunku (bieżącego lub konta osobistego). Za niektóre usługi klient musi natomiast dodatkowo płacić[13]. Banki nie korzystają z możliwości stopniowania cen pakietów w zależności od częstotliwości korzystania z poszczególnych usług. Nie różnicują cen dla klientów, którzy korzystają z pewnych usług rzadziej[14] i dla korzystających z danych usług częściej[15]. Można wysnuć tezę, że oferta pakietowa powinna uświadamiać klientowi nie tylko cenowe korzyści z nabycia pakietu, ale i wskazywać na korzyści niewymierne, takie jak jakość usługi czy oszczędność czasu.

Sytuacja konkurencyjna w sektorze bankowym zależy przede wszystkim od klienta i jego siły przetargowej. Wraz ze wzrostem poziomu wiedzy klientów

---

[9] *Integracja europejska a strategie banków komercyjnych*, red. W. Baka, Wyd. Międzynarodowa Szkoła Bankowości i Finansów, Katowice 1998, s. 10.

[10] Faza ta trwała w Polsce w latach 1991–1996.

[11] Pakietyzacja usług stanowi standard obsługi w bankach działających w Europie.

[12] Cross-selling stosują m.in.: Bank Pekao SA, PKO BP, BPH SA, BIG Bank Gdański SA, Raiffeisen, ING Bank Śląski S.A.

[13] Dodatkowo płatne są zwykle usługi rozliczeniowe.

[14] Możliwe byłoby stosowanie w tym przypadku niskich opłat stałych i wysokich opłat zmiennych.

[15] Możliwe byłoby stosowanie w tym przypadku wysokich opłat stałych i niskich opłat zmiennych.

i wzrostem ich wymagań w stosunku do banków, banki zmuszone są różnicować swoje działania w zależności od przynależności klienta do określonego segmentu[16]. Segmentacja, czyli podział klientów na względnie jednorodne grupy, charakteryzujące się podobnymi potrzebami i oczekiwaniami[17], stała się w wielu bankach podstawą wprowadzania na rynek nowych produktów i specjalnych ofert oraz zróżnicowania poziomu obsługi dla wyodrębnionych grup klientów. Spowodowała to presja otoczenia rynkowego oraz potrzeba osiągania wysokich zysków przez banki[18].

Banki zdały sobie sprawę z tego, że powinny zainwestować przede wszystkim w te segmenty klientów, które zapewniają im zwrot poniesionych nakładów, a w mniejszym stopniu koncentrować się na podnoszeniu jakości obsługi klientów tworzących mniej opłacalne segmenty. Problem polega jednak na braku wiedzy większości instytucji finansowych na temat zyskowności poszczególnych klientów. Aby taką wiedzę zdobyć, banki podejmują próby podziału klientów na w miarę jednorodne grupy, wykorzystując zróżnicowane kryteria. Segmenty muszą spełniać pewne warunki, takie jak: mierzalność, opłacalność oraz dostępność, a kryteria wykorzystywane w procesie segmentacji powinny być względne[19].

W kontekście prowadzonych rozważań należy podkreślić, że nie jest możliwe stworzenie idealnej segmentacji klientów banku. Ponieważ zawsze występują i występować będą pewne wspólne cechy dla wielu wyróżnionych segmentów, wydaje się, że najważniejsza dla banków jest optymalizacja procesu segmentacji. Dużym ułatwieniem w tym względzie jest przyjmowanie przez banki takich kryteriów, które zminimalizują zagrożenie pokrywania się segmentów, co w praktyce oznacza przeprowadzanie segmentacji przy wykorzystaniu kilku zmiennych, których dobór zależy od rodzaju oferowanych usług.

Pierwszym etapem segmentacji w większości banków jest podział klientów na dwie podstawowe grupy: klientów indywidualnych (ludność) i instytucjonalnych (firmy). Dla każdej z tych dwóch grup klientów banki przygotowują różne produkty oraz odmienny sposób świadczenia usług (obsługa często odbywa się w różnych miejscach w placówkach operacyjnych banków). W strategii działań części banków segmentacja nie jest czynnością jednorazową, dlatego wspomina się o bardziej lub mniej szczegółowym dalszym podziale tych podstawowych segmentów.

Przygotowując ofertę produktową odpowiadającą specyficznym potrzebom klientów (zarówno klientów indywidualnych, jak i instytucjonalnych), banki po-

---

[16] Segmentacja klientów banku zyskuje na znaczeniu przy wyborze określonej strategii obsługi przez banki, szerzej rozdział 3.3.

[17] W. R. Smith, *Product Differentiation and Marketing Segmentation as Alternative Marketing Strategies*, „Journal of Marketing", July 1989, s. 3–8.

[18] B. i W. Żurawik, op.cit., s. 118.

[19] B. i W. Żurawik, op.cit., s. 119.

winny analizować te potrzeby w odniesieniu do konkretnego produktu (lub produktów), a nie ogólnie wszystkich produktów bankowych, uwzględniając przy tym wybrane kryteria segmentacji. Tylko wówczas możliwe jest oszacowanie popytu na dany produkt oraz szacowanie wielkości jego sprzedaży. Przykładem są badania służące szacowaniu popytu na podstawowy produkt dla ludności, jakim jest rachunek oszczędnościowo-rozliczeniowy (zwany popularnie kontem osobistym). Jak wynika z analiz, czynnikami różnicującymi popyt na konto osobiste są m.in. określony region i województwo, wielkość miejsca zamieszkania oraz cechy demograficzne klientów, tj. wiek, płeć, etap rozwoju rodziny i wielkość gospodarstwa domowego. Zmienne te brane są pod uwagę przez większość banków, z uwagi na łatwość ich pomiaru przy jednoczesnym istotnym ich wpływie na potrzeby i preferencje klientów. Aby jeszcze lepiej dostosowywać swoje produkty finansowe do potrzeb klientów, banki wykorzystują wiele dodatkowych kryteriów, takich jak stan cywilny czy zmienne społeczno-ekonomiczne, np. dochód gospodarstw domowych, w połączeniu z takimi kryteriami jak: przynależność klienta do określonej klasy społecznej, styl życia oraz cechy jego osobowości, a także zawód i wykształcenie.

W praktyce banki, dokonując segmentacji klientów, decydują się zwykle na kombinację kilku kryteriów. Łączy się na przykład wiek klientów z etapem ich edukacji albo wysokość ich wpływów na konto z zakresem korzystania z usług bankowych przez klientów. Przykładowo Bank Zachodni WBK SA w procesie segmentacji rynku wykorzystał cztery podstawowe kryteria podziału: wiek, etap edukacji, wysokość wpływów na konto oraz zakres korzystania z usług bankowych. Na pierwszym etapie, bazując na kryterium wieku, wyróżniono dwa podstawowe segmenty klientów indywidualnych: segment młodych klientów oraz segment klientów dojrzałych. Drugim etapem było uszczegółowienie segmentacji poprzez przyjęcie kolejnego kryterium, jakim był etap edukacji klientów[20]. Wykorzystanie kryterium etapu edukacji młodzieży pozwoliło Bankowi Zachodniemu WBK SA na zajęcie szczególnej pozycji na rynku usług finansowych[21]. Dokonując dalszej segmentacji klientów dojrzałych, BZ WBK SA wykorzystał kryteria stosowane również przez inne banki, takie jak: wysokość miesięcznych wpływów na konto, styl życia oraz zakres korzystania z usług bankowych[22]. Warunkiem koniecznym

[20] W wyniku podziału rynku w BZ WBK S.A. wyodrębniono segment klientów młodych, który tworzy młodzież w wieku od 13 do 26 lat. Wykorzystując jako kryterium etap edukacji klienta, dokonano dalszego podziału, którego efektem było wyróżnienie dodatkowych czterech subsegmentów: młodzieży, studentów, absolwentów oraz debiutantów.

[21] Jest to związane z tym, ze większość banków wykorzystuje w swoich strategiach jedynie kryterium wieku.

[22] Bazując na kryterium, jakim jest wysokość miesięcznych wpływów na konto, w ramach tego segmentu wyróżniono dalsze dwie grupy: tzw. klientów masowych (ich miesięczne wpływy na rachunek nie przekraczają kwoty 3000 zł netto) i klientów zamożnych (miesięczne wpływy na rachunek są wyższe niż 3000 zł netto). Wykorzystując kolejne dwa kryteria: styl życia i zakres ich korzystania

do wdrożenia przez Bank Zachodni WBK SA strategii segmentacji klientów i dostosowania do niej strategii działania było uporządkowanie bazy danych o klientach (każdy klient przypisany został do segmentu za pomocą odpowiedniego kodu) oraz wdrożenie nowoczesnego systemu komputerowego oraz odpowiednich aplikacji informatycznych. Tak szczegółowa segmentacja klientów pozwoliła bankowi na dostosowywanie oferty produktowej do zróżnicowanych i zmieniających się w czasie potrzeb poszczególnych grup klientów indywidualnych.

Identyfikacja i w miarę szczegółowa charakterystyka poszczególnych segmentów ułatwia bankom wykorzystywanie kolejnego narzędzia konkurowania, jakim jest różnicowanie poziomu jakości ich obsługi. W większości banków działających w Polsce poziom obsługi klientów jest różnicowany w zależności od wartości klienta, rozumianej jako jego zyskowność dla banku. Do jej pomiaru instytucje finansowe wykorzystują takie dane, jak: wysokość średnich wpływów na rachunek klienta[23], okres jego współpracy z bankiem, a także ocenę jakości tej współpracy i zakres dotychczasowej obsługi. Wraz ze wzrostem wpływów na rachunek rośnie wartość klienta dla banku. Podobna zależność występuje między wartością klienta a długością okresu jego współpracy z bankiem i liczbą usług, które bank mu świadczy. Wartość klienta dla instytucji finansowej rośnie wraz ze wzrostem długości okresu współpracy z bankiem i liczbą usług, z których korzysta on w danym banku.

Przynależność klienta do określonej klasy obsługi determinuje wybór przez banki kanałów dystrybucji wykorzystywanych w procesie obsługi oraz metody budowania relacji z klientem, a także zakres oferty bankowej. Bazując na kryterium średnich miesięcznych wpływów na rachunek klienta, banki wyróżniają dwie podstawowe klasy obsługi klientów: standardową (classic) oraz premium (obsługa ponadstandardowa). W standardowy sposób, zwykle przy udziale dysponenta, na sali operacyjnej obsługiwani są klienci, których średni miesięczny wpływ na konto nie przekracza 3 tys. zł (w niektórych bankach 5 tys. zł), a suma posiadanych lokat terminowych jest niższa niż 50 tys. zł (przyjmuje się założenie, że klienci tworzący ten segment nie korzystają z kredytu hipotecznego[24]). Specjalną obsługę świad-

---

z usług bankowych, w ramach segmentu klientów masowych wyodrębniono grupę klientów masowych aktywnych (tworzą go klienci o wpływach na konto osobiste między 2000 a 3000 zł, w wieku 26–40 lat, aktywnie korzystający z usług banku, np. usług bankowości elektronicznej poprzez Internet lub telefon, zleceń stałych, kart płatniczych), natomiast w ramach segmentu klientów zamożnych – klientów, którym można zaoferować usługi private banking (czyli indywidualną obsługę klientów, która często odbywa się w siedzibie klienta lub w specjalnie wydzielonych miejscach w placówkach bankowych; warunkiem skorzystania przez klienta z usług private bankingu jest osiąganie wpływów na konto osobiste na poziomie minimum 20 000 zł lub posiadanie aktywów, przekazanych do zarządzania bankowi, w wysokości 100 000 zł.)

[23] Jest to maksymalna kwota, jaką dysponuje klient przed zainwestowaniem, ulokowaniem lub wydaniem.

[24] Dotyczy to tylko banków, które posiadają w swej ofercie kredyt hipoteczny.

czy się klientom, których średni miesięczny wpływ na konto przekracza 3 tys. zł (w niektórych bankach 5 tys. zł) lub posiadają lokaty bankowe na łączną sumę minimum 50 tys. zł, lub korzystają z kredytu hipotecznego w danym banku. Odbywa się ona najczęściej w miejscach specjalnie do tego wyznaczonych lub poprzez kanały elektroniczne.

Proces obsługi klientów z różnych segmentów, realizujących odmienne operacje finansowe, odbywa się przy wykorzystaniu zróżnicowanych kanałów dystrybucji. Obsługa podstawowych transakcji pieniężnych (przelewy, płatności gotówkowe), realizowanych zarówno przez klientów z segmentu „standard", jak i „premium", odbywa się przede wszystkim poprzez kanały elektroniczne (Internet, karty płatnicze, bankomaty). Niektóre z nich są wykorzystywane pod warunkiem dostępu klienta do komputera i Internetu. W przypadku bardziej złożonych operacji finansowych banki różnicują kanały dystrybucji w zależności od przynależności klienta do określonego segmentu. Klientów obsługiwanych w standardowy sposób zachęca się do wykorzystywania, w miarę możliwości, kanałów elektronicznych lub korzystania z usług w oddziałach banku na sali operacyjnej. Klientom bardziej dochodowym dla banku umożliwia się realizację transakcji finansowych w specjalnie przygotowanych, wydzielonych pomieszczeniach na sali operacyjnej lub w ich siedzibach bądź za pośrednictwem specjalnie powołanych w centralach banków centrach telefonicznych.

Charakterystyczną cechą obsługi świadczonej większości klientom indywidualnym jest brak indywidualnego podejścia. Wprawdzie w swoich strategiach banki deklarują, że zapewniają klientom tworzącym standardowy segment obsługę na wysokim poziomie, ale nie precyzują, co ten wysoki poziom w ich rozumieniu oznacza. Wiadomo natomiast, że zakres tej obsługi obejmuje zarówno sprzedaż, jak i kontakty oraz relacje z klientem, a także wykonywanie prostych i szybkich operacji finansowych na rachunku klienta (włączając w to transakcje gotówkowe). Budowanie przez banki relacji z klientami obsługiwanymi na poziomie standardowym odbywa się na kilka sposobów, m.in. poprzez zachęcanie ich do korzystania z kanałów elektronicznych, poszerzanie zakresu oferowanych usług, skrócenie i uproszczenie procedur oraz zwiększanie liczby sprzedawanych produktów. Ważną rolę w tym procesie odgrywa również edukowanie klienta w zakresie nowo wprowadzanych przez bank produktów bankowych, a także identyfikowanie klientów o dużym potencjale finansowym oraz tych, którym powinno się świadczyć obsługę na ponadstandardowym poziomie. Niezwykle istotne dla zapewniania sprawności obsługi przez bank jest podjęcie stosownych działań umożliwiających płynne przechodzenie klienta, wchodzącego w skład segmentu obsługiwanego standardowo, do grupy klientów, którym zapewnia się zindywidualizowaną obsługę.

Segment klientów obsługiwanych według przyjętych standardów jest najbardziej liczną grupą klientów banków i jednocześnie w jego obsługę zaangażowa-

na jest największa liczba pracowników banków. Dążąc do usprawnienia obsługi i podniesienia jej jakości, banki dokonują zmian w układzie przestrzennym oddziałów. Najczęściej stosowaną przez banki praktyką jest wydzielanie specjalnych stanowisk, w których odbywa się profesjonalna sprzedaż, oraz stanowisk specjalizujących się w prostych i szybkich transakcjach oraz w obsłudze uniwersalnej[25]. Na stanowiskach tych pracują zespoły osób odpowiadające za obsługę i kontakty z klientami, zarówno indywidualnymi, jak i klientami z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. W oddziałach banków powołuje się również zespoły pracowników (tzw. opiekunów klienta), specjalizujących się w obsłudze transakcji gotówkowych, a także prostych i szybkich transakcji bezgotówkowych, dokonywanych zarówno przez klientów indywidualnych, jak i małe i średnie firmy.

Mniej liczną grupę stanowią klienci indywidualni, którym banki świadczą ponadstandardową obsługę. Zakwalifikowanie do tej grupy wymaga spełnienia kilku warunków. Szacuje się, że w skład tego segmentu wchodzi w różnych bankach 5–15% wszystkich klientów. Obsługa tej wyselekcjonowanej grupy klientów odbywa się najczęściej w oddziałach banku, na ogół w specjalnie wyznaczonych miejscach lub pomieszczeniach bądź ewentualnie poprzez elektroniczne kanały dystrybucji. Charakterystyczną cechą procesu obsługi jest indywidualne podejście do klienta, przy jednoczesnej dbałości banku o wysoką jakość obsługi, zapewnianie prywatności klientowi oraz minimalizacja czasu jego oczekiwania. Budowanie przez banki relacji z klientami, którzy obsługiwani są indywiaualnie, odbywa na różne sposoby. W procesie tym najczęściej pierwszym krokiem jest poznanie i zrozumienie potrzeb klienta, identyfikowanie w relacji do nich produktów i usług, a także inicjowanie spotkań z klientami, dostarczanie im specjalistycznej wiedzy i niezbędnego wsparcia i wreszcie aktywna sprzedaż. W tym celu banki m.in. powołują zespoły indywidualnych doradców klienta oraz zespoły doradców biznesowych (w stosunku do małych i średnich przedsiębiorstw). Każdy z doradców kompleksowo przeszkolonych posiada umiejętność aktywnej sprzedaży produktów i usług, często indywidualnie dostosowanych do potrzeb danej grupy klientów. Należy zaznaczyć, że o sukcesie sprzedaży w danym banku bardzo często decydują umiejętności doradców[26], szczególnie w zakresie identyfikacji potrzeb i wymagań klienta, i w rezultacie umiejętność sprzedaży produktów zaspokajających te potrzeby. Dokładniejsze zrozumienie potrzeb klienta pozwala doradcy bardziej precyzyjnie dopasować odpowiednie produkty czy usługi w pełni zaspokajające te potrzeby. Konieczne jest, aby: poziom wiedzy pracowników, szybkość reagowania na zmiany potrzeb klienta, czas oczekiwania klienta na obsługę, czyli czynniki szeroko rozumianej jakości obsługi, były optymalne.

[25] Obsługa uniwersalna to wykonywanie podstawowych czynności bankowych, tj. przelewy, wpłaty i wypłaty gotówki.

[26] Jest on często dla klienta osobą pierwszego kontaktu.

Należy wspomnieć, że duże znaczenie dla prawidłowości segmentacji klientów banku ma śledzenie rozwoju poszczególnych segmentów i grup. Segmentacja bowiem nie może być czynnością zakończoną właśnie ze względu na ciągłe zmiany warunków otoczenia[27]. Dotyczy to np. rejestrowania takich zmian w ramach segmentów, jak: osiąganie pełnoletności, zakończenie aktywności zawodowej, zakończenie kolejnego etapu edukacji oraz wszelkich innych zdarzeń, które mają wpływ na zmianę statusu majątkowego i zawodowego klienta. Takie czynności należy również przedsięwziąć w odniesieniu do podmiotów gospodarczych. Dotyczy to m.in. ich rozwoju, podejmowanych inwestycji, zmiany wyników finansowych, zmiany terytorium i zakresu działania. Jest to wprawdzie zadanie trudne, ale możliwe do wykonania, zwłaszcza w przypadku posiadania przez bank licznych filii i oddziałów.

Wykorzystywanie segmentacji klientów umożliwia bankom pełniejsze dopasowanie produktu bankowego do wymagań klienta. Najbardziej efektywne jest dochodzenie do tego celu równolegle z dwóch stron: od strony klienta (przedstawienie ofert, uzyskiwanie informacji zwrotnej) oraz od strony banku (modelowanie produktów, integracja z systemami CRM[28]). Poszczególne etapy dochodzenia do produktu przedstawia rysunek na następnej stronie.

Z punktu widzenia klienta proces dopasowania produktu bankowego do wymagań klienta należy rozpocząć od przygotowania ogólnej oferty banku, porównując ją do ofert banków konkurencyjnych, po czym należy dopasować tę ogólną ofertę do określonego profilu klienta – jego charakterystycznych cech (niezbędne na tym etapie jest wykorzystywanie efektów procesu segmentacji).

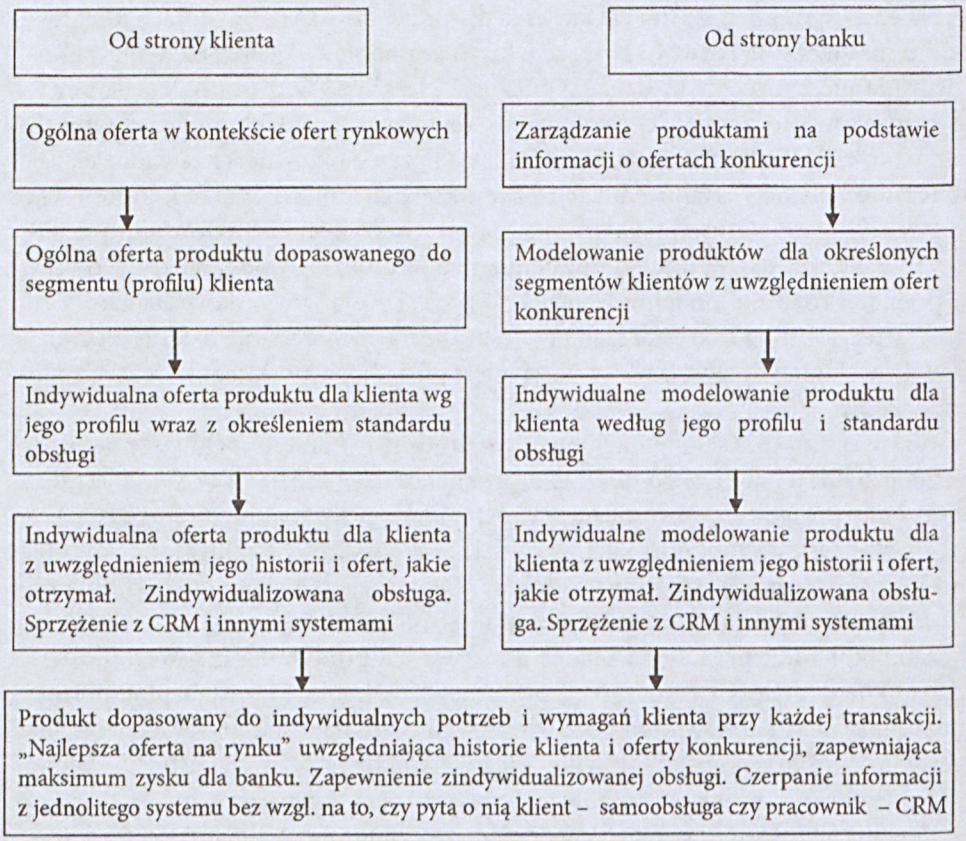
Kolejnym krokiem jest przedstawienie przez bank indywidualnej oferty klientowi zależnej od jego profilu i na końcu, wykorzystując dodatkowe informacje o kliencie (np. historia współpracy z bankiem), przygotowanie najlepszej oferty na rynku, czyli produktu dopasowanego do indywidualnych potrzeb i wymagań klienta przy każdej transakcji. Przyjmując punkt widzenia banku, proces dopasowania produktu bankowego do wymagań klienta należy rozpocząć od zdobycia informacji o ofertach konkurencji i na tej podstawie zarządzać produktami. Następnym krokiem jest modelowanie produktów dla określonych segmentów klientów, uwzględniając przy tym ofertę konkurencyjnych banków. W dalszej kolejności następuje indywidualne modelowanie produktu dla klienta według jego profilu i na końcu przygotowanie produktu zapewniającego maksymalny zysk dla banku i jednocześnie dopasowanego do indywidualnych potrzeb i wymagań klienta („najlepsza oferta na rynku"), przy wykorzystaniu dodatkowych informacji o kliencie.

Jak wynika z obserwacji, w całym tym procesie niemożliwe byłoby dopasowanie produktu bankowego do wymagań klienta i świadczenie obsługi na satys-

---

[27] W. Grzegorczyk, *Marketing bankowy. Podręcznik*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1999, s. 157.

[28] Customers relationship management – zarządzanie relacjami z klientami.



Dopasowanie produktu bankowego do wymagań klienta
(podejście od strony klienta i od strony banku)

Źródło: Opracowanie własne

fakcjonującym go poziomie bez wcześniejszego podziału całej masy klientów na w miarę jednorodne grupy, charakteryzujące się odmiennymi potrzebami.

Bardzo ważną rolę w kontekście prowadzonych rozważań odgrywa wybór przez banki odpowiednich kryteriów podziału klientów na segmenty, co zwykle wynika ze specyfiki danego banku i odzwierciedla strukturę klientów. Segmentacja ułatwia poznanie potrzeb i oczekiwań klienta, zmieniających się z w różnych fazach cyklu życia oraz wraz ze wzrostem dochodów klienta. Poznanie tych potrzeb pozwala bankom efektywne nimi zarządzać, czego przejawem może być tworzenie zrozumiałej dla wszystkich klientów organizacji pracy oddziałów w zakresie sprzedaży oraz jasne sformułowanie obowiązków i zadań pracowników bezpośrednio obsługujących klientów tworzących wyróżnione segmenty. Segmentacja klientów banków odgrywa ważną rolę w wypracowaniu strategii postępowania pracowników banku wobec poszczególnych grup klientów oraz pozwala na przygotowanie odpowiednich technik i taktyk stosowanych w kontaktach z klientami.

Niezwykle ważne dla banku jest budowanie bezpośrednich i jednocześnie efektywnych relacji z klientami oraz tworzenie innowacyjnych rozwiązań w zakresie oferty produktowej dla klientów tworzących odmienne segmenty.

Na konkurencyjnym rynku banki podejmują wiele działań mających na celu odróżnienie się od innych banków. Jednym z takich wyróżników może być dobra marka banku, stąd w swoich strategiach marketingowych banki kładą nacisk na różnorodne czynniki, które mają stanowić o wyróżniającej się wartości marki konkretnego banku na rynku. Znajomość czynników determinujących postrzeganie marki przez klientów pozwala bankom koncentrować się, przy kreowaniu pozytywnego wizerunku, tylko na najważniejszych dla nich cechach.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się najczęściej trzy podstawowe rodzaje wizerunku. Biorąc pod uwagę jego przedmiot (obiekt), są to: wizerunek produktu czy usługi (product image), wizerunek marki (brand image) oraz wizerunek przedsiębiorstwa (corporate image)[29]. Pierwszy dotyczy kategorii produktu, drugi poszczególnych marek, natomiast trzeci odnosi się do przedsiębiorstwa jako całości.

Z punktu widzenia banku wizerunek spełnia kluczową rolę w aspekcie zarządzania marketingowego. Likwiduje on anonimowość banku poprzez wyraźne zaznaczenie się w świadomości nabywców (funkcja likwidacji anonimowości)[30]. Bycie rozpoznawalnym jest o tyle istotne, że uważa się je za podstawę pozyskania zaufania nabywców w stosunku do banku i jego wyróżnienia spośród banków konkurencyjnych (funkcja różnicująca).

Jest wiele czynników, na których banki działające w Polsce mogą oprzeć swoją strategię konkurencji. Jednym nich może być np. jakość obsługi klienta, a poprawa tej jakości może stać się jednym z narzędzi poprawy wizerunku banku na konkurencyjnym rynku bankowym.

Budowa wizerunku banku świadczącego usługi i obsługę wysokiej jakości wymaga zidentyfikowania oczekiwań klientów banków wobec marki banku oraz składowych wartości marki bankowej. W tym celu posłużono się wynikami badania jakościowego, wykorzystującego metodę zogniskowanych wywiadów grupowych[31], które pozwoliło wskazać kilka poziomów wartości marki banku dla jego

---

[29] U. Johannsen, *Das Marken – und Firmenimage*, Band 1, Technische Uni., Braunschweig 1968, s. 46., za: T. Żyminkowski, op.cit., s. 10.

[30] J. Becker, *Marketing – Konzeption. Grundlagen des strategischen Marketing – Management*, Verlag Vahlen. Munchen 1993, s. 162, za T. Żyminkowski, *Kształtowanie wizerunku banku*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003, s. 11.

[31] Badanie jakościowe przeprowadzone zostało przez Instytut Badania Opinii i Rynku – Pentor w styczniu 2003 roku. Wywiady grupowe przeprowadzone zostały wśród klientów indywidualnych dowolnych banków (3 grupy focusowe) oraz wśród małych i średnich firm (1 grupa focusowa); uczestnikami badania byli klienci, korzystający z usług przynajmniej jednego banku działającego w Polsce. Łącznie badaniu poddano 50 klientów różnych banków w Warszawie, Poznaniu i Wrocławiu.

klientów. Wskazano czynniki fundamentalne, które odgrywają najważniejszą rolę dla klienta, filary dobrej marki, czyli czynniki często o kluczowym znaczeniu przy kreowaniu wizerunku marki, oraz czynniki dodatkowe, stanowiące wyróżnik danej marki banku na konkurencyjnym rynku bankowym. Zdecydowanie najważniejszą rolę dla klientów odgrywa grupa cech, które można określić jako fundamentalne dla dobrej marki banku. Mieszczą się one w pojęciu: „po prostu pewny bank". Cechy konstytuujące tę grupę to: wiarygodność banku, rzetelność całej organizacji, jak i pracowników banku, pewność, czyli poczucie bezpieczeństwa banku, zaufanie do banku, łączone raczej nie z danym rodzajem usługi, lecz z bankiem jako całością. Liczy się zatem wizerunek banku jako instytucji bezpiecznej[32], na który wpływają m.in.: gwarancje państwa, sytuacja finansowa banku (mierzona wynikami finansowymi), międzynarodowy kapitał, brak ryzyka dla klientów oraz wygląd placówek operacyjnych. Omawiana grupa cech nie jest związana bezpośrednio z jakością obsługi (z wyjątkiem rzetelności pracowników), lecz zaspokaja potrzebę bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo to, według respondentów, pewne zabezpieczenie środków finansowych powierzanych bankowi, co w takim kraju jak Polska, gdzie sytuacja gospodarcza jest mało stabilna, staje się jedną z najważniejszych potrzeb klientów banków.

Druga pod względem ważności grupa cech, które można by określić jako filary dobrej marki banku, obejmuje dwie zasadnicze podgrupy. Pierwsza z nich to dostępność, rozumiana jako stały i niczym nieograniczony dostęp do usług (decyduje o niej gęsta sieć placówek i bankomatów oraz różnorodność kanałów dostępu do usług bankowych, a także szerokość oferty produktowej dostępnej poprzez zróżnicowane kanały dystrybucji i atrakcyjna dla klientów oferta cenowa). Drugą podgrupę stanowi zgodność obsługi z oczekiwaniami klienta. Miarą obsługi są następujące zachowania pracowników: profesjonalizm (mierzony kompetencjami pracowników, rzetelnością, niezawodnością, poziomem wiedzy na temat usług bankowych oraz szybkością i sprawnością działania), życzliwość i otwartość na potrzeby klienta, doradztwo, trwałość i jakość partnerskich relacji z klientem, dobra organizacja obsługi, zapewniająca minimalizację czasu obsługi i sprawny system zarządzania pozwalający bankowi sprawnie reagować na potrzeby klientów. Pomimo iż nie dokonano hierarchizacji czynników obsługi determinujących wizerunek banku, przede wszystkim z uwagi na charakter badania[33], to nie trudno zauważyć, że wskazane przez respondentów czynniki są tożsame z atrybutami obsługi zidentyfikowanymi w badaniu ilościowym. W obydwu badaniach wskazano na fachowość i kompetencje (świadczące o profesjonalizmie pracownika obsługującego), optymalizację czasu obsługi klienta (w tym: czas oczekiwania na obsługę i szybkość obsługi przy stanowisku) oraz doradztwo i indywidualne podejście

[32] T. Żyminkowski, *Kształtowanie*, op.cit., s. 11.

[33] W badaniu nie określono wpływu poszczególnych cech obsługi na postrzeganie banku przez klientów z uwagi na jego jakościowy charakter, a zatem brak reprezentatywnych wniosków.

do klienta, jako czynniki determinujące wizerunek banku i w efekcie gwarantujące lojalność nabywców. Czynniki zidentyfikowane w ramach obydwu grup cech i wartości zaspokajają typowo funkcjonalne potrzeby klientów.

Trzecią, pod względem ważności, grupę cech można określić jako wyróżniki danego banku. Tworzą one zestaw dodatkowych korzyści związanych zarówno z funkcjonalnością, jak i emocjami[34]. Należą do nich takie jak atrybuty banku, jak: innowacyjność[35], prestiż[36], atrakcyjność cenowa (mierzona poziomem oprocentowania lokat i kredytów oraz wysokością opłat i prowizji), międzynarodowy zasięg[37], specjalizacja w zakresie usług lub w zakresie obsługi jakiejś grupy klientów[38] oraz pełnienie funkcji doradczej przez bank. Z uwagi na ich zróżnicowaną rolę dla poszczególnych podsegmentów klientów, mogą okazać się one decydujące dla banku (szczególnie w sytuacji zaspokojenia, jednocześnie przez kilka banków, w równym stopniu potrzeb fundamentalnych i potrzeb stanowiących filary dobrej marki). Cechy wyróżniające dany bank mogą wchodzić w skład pozostałych grup lub stanowić jedną z najważniejszych dodatkowych wartości dla klienta, determinującą jego wybór określonej marki banku.

Znajomość czynników determinujących postrzeganie marki przez klientów pozwala bankom koncentrować się, przy kreowaniu pozytywnego wizerunku, tylko na najważniejszych dla nich cechach.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że od banku klienci oczekują następujących działań: stabilności i pewności, profesjonalnej obsługi, zrozumienia klientów oraz elastyczności i podejmowania nowych inicjatyw. Przedstawione oczekiwania klientów powinny być głównymi elementami strategii banku, co jest warunkiem wyróżnienia się na rynku.

Pozytywny wizerunek banku wśród jego klientów jest jednym z najważniejszych składników majątku banku. Z punktu widzenia klientów ułatwia on podejmowanie decyzji nabywczych poprzez minimalizację ryzyka zakupu, a z punktu widzenia banku pozwala m.in. wyraźnie odróżnić się od konkurencji i budować zaufanie do klientów. Opierając się na wynikach prezentowanych badań, można wnioskować, że wysoka jakość obsługi klientów może być jedną z istotnych możliwości kreowania pozytywnego wizerunku banku. Obsługa klienta, a przede wszystkim jej zgodność z oczekiwaniami klienta, jest jednym z filarów dobrej marki banku. Jej miarami są profesjonalizm pracowników, życzliwość i otwartość

---

[34] A. Payne, *Marketing usług*, op.cit., s. 14.

[35] Przykładem innowacyjności jest świadczenie usług np. poprzez Internet (e-banking).

[36] Przewagę mają banki duże i stabilne, korzystanie z usług których wiąże się z prestiżem i jest np. limitowane określonym poziomem dochodów (banki tylko dla elity, takie jak: Raiffeisen, Citibank).

[37] Międzynarodowy zasięg jest szczególnie ważną cechą dla klientów korzystających z usług bankowych zarówno w Polsce, jak i poza granicami kraju.

[38] Przykładem jest wydzielanie dodatkowych struktur i budowanie dodatkowych marek własnych, np. fundusze inwestycyjne ARKA, mBank.

na potrzeby klienta, doradztwo, trwałość i jakość partnerskich relacji z klientem oraz dobra organizacja obsługi zapewniająca minimalizację czasu obsługi, a także sprawny system zarządzania pozwalający sprawnie reagować na potrzeby klienta. W związku z tym bank powinien tworzyć swój wizerunek, oferując profesjonalizm i kompetencje pracowników, dbałość o atmosferę obsługi oraz indywidualne podejście do potrzeb klienta.

Presja otoczenia rynkowego oraz potrzeba osiągania wysokich zysków spowodowała, że banki zaczęły poszukiwać narzędzi, które pozwoliłyby im na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej na tym rynku. Jednym z najważniejszych stała się segmentacja, dzięki której możliwe jest zidentyfikowanie przez bank najbardziej zyskownych grup klientów. Ponadto efekty procesu segmentacji wykorzystywane są w wielu działaniach strategicznych, m.in. w różnicowaniu poziomu obsługi oraz przy konstruowaniu strategii marketingowych. Rezultaty segmentacji stały się w wielu bankach podstawą wprowadzania na rynek nowych produktów i specjalnych ofert dla wyodrębnionych grup klientów oraz podejmowania działań banku w zakresie obsługi klientów. Rywalizacja o pozycję rynkową sprawiła, że banki w swoich strategiach zaczęły koncentrować się usprawnianiu procesu świadczenia usług (czyli podnoszeniu poziomu obsługi klienta) oraz na marce banku i jego poszczególnych usług. W związku z tym, że istotnym instrumentem konkurowania na rynku bankowym jest ciągle cena, banki zaczęły dbać o poziom kosztów. Jednym z aspektów konkurencji cenowej jest wejście na rynek banków wirtualnych, które wymusiły znaczne obniżki cen w pozostałych bankach (możliwe dzięki ich niskim kosztom własnym).

Literatura

Becker J., *Marketing – Konzeption. Grundlagen des strategischen Marketing – Management*, Verlag Vahlen, Munchen 1993.

Integracja europejska a strategie banków komercyjnych, red. W. Baka, Wyd. Międzynarodowa Szkoła Bankowości i Finansów, Katowice 1998.

Johannsen U., *Das Marken- und Firmenimage*, Band 1, Technische Uni., Braunschweig 1968, s. 46.

Pawłowicz L., *Zewnętrzne uwarunkowania strategii rozwoju banków*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2004.

Porter M. E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.

Smith W. R., *Product Differentiation and Marketing Segmentation as Alternative Marketing Strategies*, „Journal of Marketing", July 1989, s. 3–8.

Żurawik W., *Marketing usług finansowych*, PWN, Warszawa 1999.

Żyminkowski T., *Kształtowanie wizerunku banku*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003.

Tools of competing and possibilities of their application in the banking sector
(Summary)

The role of factors used by companies to gain advantage on very competitive markets, such as the banking sector, is changing. A decreasing tendency is observed in the role of a product and its features due to a high level of technology and a possibility to make quickly copies of some solutions. At the same time it seems that the strategy of segmentation and the level of service quality are the most effective tools to gain strong market position.