Anetta Pukas
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

TRUDNE ŻYCIE PRODUKTU FINANSOWEGO – WYBRANE PROBLEMY ZARZĄDZANIA PRODUKTEM W SFERZE USŁUG FINANSOWYCH

Obserwując rozwój rynku usług finansowych w Polsce, można w ostatnich latach zauważyć dynamiczny wzrost liczby oferowanych produktów finansowych zarówno bankowych, jak i ubezpieczeniowych. Ze strony instytucji finansowych wymaga to ciągłego doskonalenia produktów i zwiększania ich wyboru. Taki kierunek rozwoju to konsekwencja procesu globalizacji i internacjonalizacji rynków finansowych, rozwoju nowoczesnych technologii oraz wzrostu wymagań klientów. Zaostrzająca się konkurencja na rynku usług finansowych może jednak powodować, że wykreowanie i wprowadzenie na rynek nowego produktu finansowego nie zawsze będzie się kończyć sukcesem. W czym tkwi zatem tajemnica sukcesu produktu finansowego? Jakie trudności napotkają menedżerowie odpowiedzialni za decyzje produktowe w sferze usług finansowych? Celem niniejszego artykułu jest próba odpowiedzi na powyższe pytania oraz identyfikacja zakresu odmienności decyzji w zakresie niematerialnych produktów finansowych w stosunku do produktów materialnych. Dorobek klasycznej wiedzy marketingowej wskazuje, że struktura decyzji marketingowych w zakresie produktu obejmuje między innymi: realizację procedury wprowadzenia nowego produktu, zarządzanie cyklem życia produktu oraz zarządzanie marką. Czy to jednak wszystkie poziomy decyzji, które powinni podejmować brand-menedżerowie we współczesnych instytucjach finansowych?

Jak pokazują praktyczne przykłady, tworzenie i wprowadzenie na rynek produktu niematerialnego, jakim jest usługa finansowa, bywa problematyczne. Wynikać to może z niedysponowania przez bank wiarygodnymi informacjami na temat konkurencji, potrzeb nabywców oraz obiektywnej prognozy popytu, a w efekcie może się okazać, że bank nie odnosi sukcesu, a jedynie ponosi nakłady na wykreowanie i wprowadzenie produktu na rynek [Rehker 2005]. Decyzje dotyczące kreowania nowego produktu powinny być racjonalne, przygoto-

wane i starannie realizowane, a szczególnie odnosi się to do wstępnych etapów, które warunkują sukces wprowadzenia produktu na rynek [Grzegorczyk 2005]. Wykorzystanie w sferze usług finansowych klasycznej procedury tworzenia i wprowadzania produktu na rynek – charakterystycznej dla produktów konsumpcyjnych – wydaje się możliwe. Czy nie napotkamy jednak problemów i dylematów, których źródło tkwi w niematerialności i specyfice produktu finansowego?

Posługując się klasyczną procedurą i wprowadzając nowy produkt finansowy na rynek, można prześledzić konieczne działania i ich konsekwencje. W pierwszym etapie należy jasno określić źródła innowacji oraz zgromadzić ich jak największą liczbę, następnie trzeba dokonać selekcji nowych produktów z punktu widzenia celów firmy, jej zasobów i potrzeb nabywców. W dalszej kolejności konieczna jest analiza marketingowa, a więc należy między innymi oszacować popyt i w konsekwencji odpowiedzieć na pytania, ile produktu należy sprzedawać i po jakiej cenie. Kolejny etap to skonstruowanie produktu, co w przypadku banku oznacza określenie jego nazwy, treści, funkcji, jakie ma spełniać, regulaminów odnoszących się do sprzedaży, obiegu dokumentów, szkolenia pracowników (sprzedawców) itp. Po tych działaniach należy przystąpić do testowania produktu na rynkach próbnych [Grzegorczyk 2005].

I tu pojawia się poważny problem. Doświadczenia rynkowe wskazują bowiem, że dla dóbr konsumpcyjnych testowanie jest konieczne, na jego podstawie można bowiem podejmować decyzje o zmianach w produkcie i jego usprawnieniu, a następnie wprowadzić go na rynek docelowy [Grzegorczyk 2005]. A jak to wygląda w sferze usług? Dla instytucji finansowych faza testowania nowego produktu jest jednym z największych wyzwań stawianych badaniom rynku. Wyzwania te są spowodowane potrzebą ścisłego zaangażowania klientów w tworzenie wielu ofert i wysokim stopniem abstrakcji i niematerialności usług do zbadania; niestety, faza ta jest często niedoceniana lub zupełnie pomijana [Rehker 2005]. Jak podaje W. Grzegorczyk, właśnie etap testowania nowych produktów nasuwa wątpliwości co do możliwości przeniesienia doświadczeń marketingu dóbr konsumpcyjnych na sferę usług finansowych. Specyfika usługi finansowej znacznie utrudnia jej testowanie. Produkty finansowe (i produkty bankowe) nie są przecież chronione patentem i mogą być łatwo kopiowane przez konkurencję, a testowanie dostarcza konkurentom informacji o zamierzeniach banków. Ponadto, jeśli wyniki testu okazałyby się niepomyślne, to firma finansowa nie zdecydowałaby się na komercjalizację produktu, to z kolei mogłoby negatywnie wpłynąć na wizerunek banku u tych klientów, którzy produkt testowany kupili na rynku próbnym [Grzegorczyk 2005]. Testowanie nie jest konieczne wtedy, gdy wprowadzane nowe produkty bankowe nie są zbyt skomplikowane i należą do tzw. klasycznych produktów (np. nowych rodzajów kredytów, lokat czy obsługi bieżącej). Odmiennie sytuacja przedstawia się w wypadku

wprowadzania na rynek innowacji finansowych – produktów skomplikowanych zarówno dla klientów, jak i dla samego banku. W takiej sytuacji testowanie jest konieczne. Złożoność produktu oraz bardzo wysokie koszty wprowadzenia nowych produktów powodują, że ryzyko niepowodzenia jest dla banków zbyt duże. Przekazanie informacji konkurentom (poprzez testy) nie szkodzi jednak bankom testującym nowe produkty, ponieważ wprowadzenie tych produktów na rynek nie jest łatwe, a kopiowanie jest prawie niemożliwe [Grzegorczyk 2005].

Jeśli w wyniku testowania podjęta zostanie decyzja o wprowadzeniu na rynek docelowy nowego produktu, rozpoczyna on cykl życia rynkowego. Powstaje jednak pytanie, czy w przypadku produktów finansowych cykl życia przebiega tak samo jak dla produktów konsumpcyjnych.

Produkt bankowy może przechodzić przez wszystkie fazy życia, ale w rzeczywistości zachodzą pewne odstępstwa i produkt ten szybciej lub wolniej osiąga poszczególne fazy lub może pominąć niektóre z nich, co w bankowości jest normalnym zjawiskiem [Krawiec 2005]. W polskiej bankowości najbardziej niedopracowane są wczesne fazy, w których trakcie gromadzone są informacje o przebiegu życia produktu na rynku. Jednocześnie można zauważyć, że fazy cyklu życia zazwyczaj są skracane, łączone (np. karty bankomatowe) lub wydłużane (np. kredyty). Widać również, że zazwyczaj wydłuża się cykl życia produktów od dawna istniejących, na przykład kredytów i depozytów. Skrócenie lub łączenie faz cyklu życia produktu bankowego bardziej odnosi się raczej do produktów nowych na polskim rynku usług finansowych (np. kart bankomatowych). Tylko poprzez badania, analizy i obserwacje cyklu życia każdego swojego produktu (na każdym etapie jego rozwoju) bank będzie mógł dokładniej określić swoją sytuację na rynku i wprowadzać efektywne zmiany oferty [Krawiec 2005]. W bankowości niezwykle rzadko występuje faza spadku produktu, choć to nie znaczy, że nie powinniśmy zwracać na nią uwagi. Bank powinien badać swoją ofertę na każdym etapie życia produktu na rynku. Wiedza na ten temat pozwoli mu uniknąć błędów związanych z podjęciem nietrafnych decyzji marketingowych.

Planowanie i analiza przebiegu cyklu życia produktu są ściśle powiązane z tzw. krzywą dyfuzji innowacji i akceptacją przez rynek produktów, które instytucje finansowe wprowadzają jako innowacje. Często jednak klienci zadają sobie pytanie, czy te innowacje to faktycznie nowe produkty, czy tylko modyfikacja już istniejących.

Innowację bankową można zdefiniować (według Binkowskiego i Beeka) jako nową, niestosowaną do pewnego momentu operację bankową bądź nowy instrument finansowy; siłą napędową tworzenia innowacji bankowych jest chwiejność cen (stóp procentowych, kursów walut, kursów papierów wartościowych), rosnąca konkurencja na rynku, a także regulacje wydawane przez nadzór bankowy [za: Folwarski 2009]. Według Stradomskiego najczęściej sto-

sowany jest następujący zestaw obszarów innowacji finansowych [za: Folwarski 2009]: nowe instytucje pośrednictwa finansowego (np. holdingi finansowe), nowe instrumenty finansowe (np. opcje walutowe), nowe rynki finansowe (np. rynek instrumentów pochodnych), nowe usługi finansowe (np. sekurytyzacji należności), nowe techniki finansowe.

Wiele wskazuje na to, że innowacje finansowe to przede wszystkim modyfikacja istniejących już rynków finansowych oraz produktów i usług finansowych. Nowe rozwiązania produktowe są tworzone na istniejących już instrumentach finansowych, a innowacje prowadzą do doskonalenia i szerszego wykorzystania już istniejących narzędzi rynku finansowego. Całkowicie nowe innowacje finansowe również są widoczne w świecie finansów. Są może bardziej spektakularne, ale czy odbierane pozytywnie? Pojawiają się bowiem opinie znawców świata finansów, że ludzie nie chcą już wierzyć w finansowe nowinki. Jakiego najpożyteczniejszego wynalazku dokonano w świecie finansowym w ciągu ostatnich dziesięcioleci? P. Volcker, były szef amerykańskiego Systemu Rezerwy Federalnej, lubi zadawać to pytanie inwestorom i bankowcom [Tett 2010]. Nie wychwala on instrumentów pochodnych czy złożonych produktów finansowych, lecz głosuje na bankomat. Kilka lat temu określenie „nowatorskie" miało dla klientów wydźwięk pozytywny – mówi szef jednego z wielkich banków inwestycyjnych. – Dziś często bywa uznawane za wadę [Tett 2010].

Integralną częścią zestawu decyzji produktowych jest określenie i zbudowanie rozpoznawalnej i wartościowej marki. Na rynku usług finansowych dopiero w ostatnich kilku latach wśród międzynarodowych instytucji finansowych można dostrzec wyraźny wzrost zainteresowania zagadnieniami dotyczącymi budowy marek i zarządzaniem nimi. Przyczyny słabego wykorzystania marek do poprawy pozycji konkurencyjnej firm w branży finansowej mają źródło w ograniczeniach zewnętrznych (rynkowych) i wewnętrznych (organizacyjnych). Do ograniczeń zewnętrznych można zaliczyć [Urbanek 2005]:

- brak częstotliwości transakcji, szczególnie w przypadku produktów ubezpieczeniowych,
- brak przejrzystości rynku i wysoki poziom regulacji państwowych ze względu na polityczne znaczenie branży,
- dużą różnorodność klientów i stąd trudność w stworzeniu jednolitego „przesłania" marki,
- podobieństwo produktów oferowanych przez różne banki; powoduje to trudności w zróżnicowaniu oferty.

Do ograniczeń wewnętrznych należą [Urbanek 2005]:

- mała liczba członków zarządów banków posiadających wykształcenie marketingowe – stąd niedocenianie roli marki i samego marketingu,
- trudności w kontrolowaniu podstawowej branżowej relacji typu klient – doradca,

- brak efektywnych, specyficznych dla branży sposobów budowania marki,
- duża złożoność sposobu pozycjonowania marki w sektorze finansowym jako efekt tendencji branżowych, takich jak: globalizacja, przejęcia i fuzje.

Istotną decyzją instytucji finansowych w warunkach narastającej globalizacji jest również określenie, czy marka ma być globalna (odpowiadać na uniwersalne potrzeby), czy lokalna, a w sytuacji przejęć i fuzji kwestią do rozstrzygnięcia pozostaje, jakie mają być relacje pomiędzy markami połączonych firm [Urbanek 2005].

Zaufanie konsumentów do przedsiębiorstw oferujących usługi finansowe ucierpiało na skutek kryzysu finansowego [*Odpowiedzialne społecznie* 2010]. Ponieważ kwestionuje się moralność tego sektora, instytucje finansowe mają okazję, by zachęcać do podejmowania działań na rzecz ustalenia i konsolidacji odpowiedzialnych społecznie produktów finansowych. Współczesne problemy świata finansów (między innymi kryzys 2008 roku) powodują, że w przyszłości prawdziwym wyzwaniem dla bankowców będzie nie tworzenie wizji wielkich zysków, lecz przekonanie szerokich rzesz społeczeństwa, że banki potrafią się przyczynić do dobra ogółu [Tett 2010]. Istotna jest więc wydana w Brukseli (17 maja 2010 roku) opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, Sekcji ds. Unii Gospodarczej i Walutowej oraz Spójności Gospodarczej i Społecznej w sprawie odpowiedzialnych społecznie produktów finansowych. W opinii tej stwierdza się obecnie, w nowej kulturze przedsiębiorczości, aby odzyskać zaufanie obywateli do rynków finansowych, trzeba sięgnąć do wartości społecznych i etycznych. Wydaje się więc, że są to właśnie nowe wyzwania dla instytucji finansowych w zakresie decyzji produktowych.

Inwestowanie odpowiedzialne społecznie wywodzi się z przesłanek o charakterze moralnym. Idea inwestowania odpowiedzialnego społecznie powstała w Stanach Zjednoczonych. W kontekście europejskim jego silny wzrost obserwuje się na takich rynkach, jak: Wielka Brytania, Holandia, Norwegia, Francja, Szwecja, Belgia oraz – na mniejszą skalę – Włochy, Hiszpania i Niemcy. Zjawisko to nasila się, począwszy od lat dziewięćdziesiątych, napędzane postępującą globalizacją, rosnącą świadomością ekologiczną i społeczną oraz rozwojem nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych. Konsekwencją tego kierunku myślenia jest to, że przy doborze inwestycji stosuje się kryteria odpowiedzialności społecznej (filtry – por. schemat), w wyniku czego wyklucza się określone inwestycje i wybiera takie, które mają lepszą charakterystykę.

Produkt finansowy obecnie musi więc spełniać nowe wymagania i normy, by się stać produktem akceptowanym – musi być odpowiedzialny społecznie. Czym jest więc produkt finansowy z takimi nowymi przymiotnikami? Chodzi o produkty oszczędnościowe (rachunki bieżące, wysoko oprocentowane rachunki,

Schemat 1. Kryteria wyboru inwestycji odpowiedzialnych społecznie

Kryteria wykluczające	Kryteria pozytywne
Broń i uzbrojenie	Równość szans
Testy na zwierzętach	Zagospodarowanie odpadów (recykling)
Wyzysk w krajach Trzeciego Świata	Oszczędność energii i zasobów naturalnych
Zanieczyszczenie	Przejrzystość informacji
Manipulacje genetyczne	Solidarne zaangażowanie na rzecz społeczeństwa
Pornografia, tytoń i alkohol	Wspieranie szkoleń i kształcenia
Degradacja środowiska	Normalizacja produktów

Źródło: *Odpowiedzialne społecznie* 2010.

depozyty oszczędnościowe, depozyty strukturyzowane), produkty inwestycyjne (przedsiębiorstwa zbiorowego inwestowania: fundusze i firmy inwestycyjne; emerytury i ubezpieczenia: plany i fundusze emerytalne różnego typu, finansowe ubezpieczenia na życie i ubezpieczenia na życie z funduszem inwestycyjnym; fundusze tematyczne), kredytowe instrumenty finansowania i środki wsparcia finansowego (mikrokredyty, fundusze obrotowe, fundusze gwarancji wzajemnych i kapitału ryzyka), które w swej koncepcji uwzględniają kryteria ekologiczne, społeczne lub w zakresie dobrego zarządzania i w żadnym wypadku nie pomijają istotnych kwestii ryzyka i rentowności.

Aby można było tworzyć i wprowadzać odpowiedzialne społecznie produkty finansowe (zarówno inwestycyjne, jak i oszczędnościowe lub kredytowe), trzeba wcześniej określić całkowicie jednoznaczne wymogi, jakie tego rodzaju produkty miałyby spełniać, które gwarantowałyby stosowanie zasad odpowiedzialności społecznej oraz procedur kontroli, ustawicznej oceny i przejrzystości. Na przykład Hiszpańskie Stowarzyszenie Normalizacji i Certyfikacji (AENOR) dokonuje przeglądu normy odnoszącej się do odpowiedzialnych społecznie produktów finansowych (UNE 165001: 2002 EX, etyczne instrumenty finansowe), by określić wymogi ogólne, które ukierunkowałyby instytucje planujące stworzyć tego rodzaju produkty lub wprowadzać je na rynek, oraz by zagwarantować maksymalny poziom przejrzystości i jawności kryteriów odpowiedzialności społecznej z punktu widzenia użytkowników. Pojawia się więc dodatkowy aspekt problemów z produktem finansowym – aspekt społeczny, którego wyrazem jest także podejmowanie lub współorganizowanie przez instytucje finansowe inicjatyw edukacyjnych dotyczących produktów czy też optymalizacji decyzji finansowych gospodarstw domowych. Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny proponuje, by przygotować szczególne inicjatywy w dziedzinie finansów mające na celu propagowanie wiedzy i edukację. Programy edukacji finansowej mają zachęcać gospodarstwa domowe do odpowiedzialnego, trwałego i stabilnego korzystania z produktów finansowych w sposób odpowiadający profilowi ryzyka danego gospodarstwa, jego sytuacji finansowej i jego celom.

Edukacja finansowa nie tylko zwiększa świadomość, ale również pozwala klientom podjąć odpowiednie decyzje przy wyborze produktu finansowego. Realizowane również w Polsce inicjatywy edukacyjne zostały podzielone na cztery grupy [Iwanicz-Drozdowska i in. 2009]:

- inicjatywy promujące korzystanie z konta bankowego,
- inicjatywy uczące, jak zarządzać finansami osobistymi,
- inicjatywy umożliwiające rozwiązywanie problemów osób nadmiernie zadłużonych,
- inicjatywy promujące płatności bezgotówkowe.

Wyniki analizy wykazują, że produkty finansowe oferowane w Polsce są podobne do dostępnych w krajach rozwiniętych (Australii, Austrii, Irlandii, Kanadzie, Niemczech, Stanach Zjednoczonych, Szwajcarii, Wielkiej Brytanii). Wynika to między innymi z przepływu *know-how* pomiędzy spółką matką a spółkami-córkami instytucji finansowych. Poza tym często stosowana jest praktyka wdrażania takich samych produktów (dopasowanych pod pewnymi względami do cech lokalnego rynku). Istotnie różni się natomiast stopień korzystania z nich przez gospodarstwa domowe w Polsce w porównaniu z krajami wysokorozwiniętymi [Iwanicz-Drozdowska i in. 2009]. Poziom wiedzy finansowej we wszystkich opisywanych krajach rośnie, ale w różnym stopniu. Niestety, polskie społeczeństwo ma słabą świadomość finansową w porównaniu z innymi [Iwanicz-Drozdowska i in. 2009].

Podsumowując, należy dodać, że w Polsce istnieją przykłady produktów, które cieszą się uznaniem klientów. W pierwszych dniach stycznia 2010 roku spółki Bankier.pl SA oraz PayU SA po raz pierwszy zorganizowały plebiscyt, którego celem jest wyróżnienie najlepszych produktów finansowych 2009 roku oferowanych przez polskie banki. Wyniki plebiscytu przedstawiają się następująco: najlepsze konto osobiste dla internauty – mBank, najlepsza karta kredytowa – mBank, najlepszy kredyt gotówkowy – Polbank EFG, najlepszy kredyt samochodowy – Toyota Bank, najlepszy kredyt hipoteczny – PKO BP, najlepsze konto firmowe dla przedsiębiorcy internetowego – mBank, najlepszy kredyt dla firm – mBank, najlepszy produkt oszczędnościowy dla firm – Alior Bank. Kategoria specjalna: Innowacja Finansowa 2009 – Inteligo za debet w telefonie komórkowym. Nagrodę główną i tytuł Złoty Bank 2009 otrzymał mBank.

Te pozytywne przykłady wskazują, że mimo wielu problemów w zakresie zarządzania produktem finansowym można odnosić sukcesy i tworzyć produkty, które zostaną docenione przez klientów.

Bibliografia

Folwarski M., 2009, *Innowacje finansowe-dominacja nowych produktów, czy modyfikacja już istniejących*?, [online], http://www.instytut.info/Vkonf/site/7.pdf, [dostęp: 17.06.2010].

Grzegorczyk W., 2005, *Dylematy kreowania nowego produktu bankowego i jego cyklu życia*, Bank i Kredyt, styczeń, s. 97–100, [online], www.bankikredyt.nbp.pl/home.aspx?f=/content/html/archiwum_pl.html, [dostęp: 7.01.2010].

Iwanicz-Drozdowska M., Matuszyk A., Nowak A.K., Kitala R., 2009, *Produkty finansowe i edukacja finansowa w Polsce na tle wybranych krajów wysoko rozwiniętych. Raport z badań 2008*, [online], http://www.zbp.pl/photo/ edukacja_ekonomiczna/SGH-edukacja-finansowa.pdf, [dostęp 10.06. 2010].

Krawiec W., 2005, *Cykl życia produktu bankowego na podstawie modeli analizy rynkowej*, [online], http://www.nbp.pl/Home.aspx?f=publikacje/bank_i_kredyt/2005_10/krawiec.html, [dostęp: 7.01.2010].

Odpowiedzialne społecznie produkty finansowe, Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny ECO/266, Opinia Sekcji ds. Unii Gospodarczej i Walutowej oraz Spójności Gospodarczej i Społecznej, [online], https://toad.eesc.europa.eu/ViewDoc.aspx?...public%5S304, [dostęp: 10.06. 2010].

Rehker M., 2005, *Informacja marketingowa jako czynnik sukcesu usługodawców finansowych działających w segmencie klientów detalicznych. Część III – Rozwój produktu*, Bank i Kredyt, s. 67–76, [online], www.nbp.pl/Publikacje/bank_i_kredyt/2005_04/rehker.html, [dostęp: 7.01.2010].

Tett G., 2010, *Ludzie nie chcą już wierzyć w finansowe nowinki*, [online], http://edgp.gazetaprawna.pl/index.php?act=mprasa&sub=article&id=278849, [dostęp: 10.06. 2010].

Urbanek G., 2005, *Wykorzystanie marki do kreowania wartości w bankach*, Bank i Kredyt, styczeń, s. 67–76, [online], http://www.bankikredyt.nbp.pl/home.aspx?f=/ content/html/archiwum_pl.html, [dostęp: 7.01.2010].

Złoty Bankier 2009, [online] http://www.zlotybankier.pl/wyniki-plebiscytu,10.html, [dostęp: 10.06.2010].

HARD LIFE OF THE FINANCIAL PRODUCT – PROBLEMS OF THE PRODUCT MANAGEMENT IN THE FINANCIAL SERVICES SECTOR

Summary

Current situation on the financial market: development in the financial services, changes in the global financial markets (including the latest crisis), proved how difficult and important are the product decisions in financial services sector. The main purpose of this article is identification of the specifity of the product decisions in financial institutions and recognition the main problems during this process.