

*Wojciech Grzegorzczak**

STRATEGIE PRODUKTU BANKÓW

Bank, podobnie jak inne podmioty na rynku usług finansowych, ma na celu obronę i umocnienie swojej pozycji na tym rynku. Może to osiągnąć, realizując strategię marketing mix, a jednym z jej elementów jest produkt. Natomiast działania banków dotyczące ich oferty poczynając od kreowania produktu do momentu wycofania go z rynku, można określić mianem strategii produktu bankowego. Ich treść zależy od wielu czynników, np. od zasobów banku i jego celów, od działań konkurencji, zachowań nabywców, przebiegu cyklu życia produktu bankowego, przepisów prawa regulujących funkcjonowanie systemu finansowego. Celem prezentowanego opracowania jest przedstawienie w skrócie różnych rodzajów strategii produktu banków oraz rozważań na temat przebiegu cyklu życia produktu bankowego. W praktyce możemy spotkać się z różnymi odmianami takich strategii.

Najczęściej spotykany podział prowadzi do wyodrębnienia dwóch rodzajów strategii produktu – tj. do strategii poszerzania asortymentu i do strategii pogłębiania asortymentu. Pierwszy rodzaj strategii polega na ciągłym wprowadzaniu nowych produktów zaspokajających nowe potrzeby klientów banku. W praktyce prowadzi to do oferowania przez banki całkiem nowych produktów i wyodrębnienia tzw. klasycznych i nowoczesnych produktów bankowych. Rola tych ostatnich systematycznie rośnie zarówno co do liczby, jak i ich udziału w dochodach banku¹. Wiąże się to jednocześnie z koniecznością rozbudowy struktury organizacyjnej banku, jego sieci dystrybucji, stosowania nowoczesnych technologii sprzedaży i intensywnych akcji promocyjnych, tak by dotrzeć do wszystkich potencjalnych nabywców nowych produktów. To z kolei wymaga od banku posiadania dużych zasobów rzeczowych, finansowych i ludzkich. Strategia ta jest zatem kosztowna i przeznaczona dla dużych banków, ale może przynosić

* Prof. dr hab. w Katedrze Marketingu Wydziału Zarządzania UŁ.

¹ W. Grzegorzczak, *Produkty bankowe. Rozwój i sprzedaż*, „Zarządzanie i Finanse”, 2001, s. 80–81.

pozytywne efekty w postaci wzrostu liczby nabywców i wzrostu sprzedaży. Banki realizujące taki typ strategii produktu nazywa się bankami uniwersalnymi. Ich działania często opisuje się hasłem „wszystko z jednej ręki”, co odpowiada polityce produktów, stosowanej przez wielkie firmy handlowe – „wszystko pod jednym dachem”.

Z kolei strategia pogłębiania asortymentu polega na ciągłym oferowaniu nowych produktów w ramach tej samej grupy potrzeb. Banki stosujące ją opierają się na badaniach, z których wynika, że w ramach danego typu potrzeb można wyodrębnić różne segmenty nabywców. Pogłębienie asortymentu produktów banku może polegać nie tylko na wprowadzaniu nowych produktów w ramach zaspokojenia jednej potrzeby, ale także na różnicowaniu sposobu obsługi. Na przykład ten sam rodzaj kredytu może być oferowany w grupie tzw. klientów wymagających poprzez obsługę indywidualną w ich miejscu zamieszkania lub siedzibie, a w stosunku do klientów tzw. przeciętnych w siedzibie banku z obsługą standardową. Banki realizujące strategię pogłębiania asortymentu nazywa się bankami wyspecjalizowanymi. Mogą to być banki np. finansujące budownictwo mieszkaniowe, działalność określonych branż lub dziedzin gospodarki czy rodzaje transakcji gospodarczych.

Strategie produktu banków można także rozpatrywać w powiązaniu ze strategią segmentacji². Wówczas spotykamy się z czterema odmianami strategii produktu (rysunek 1):

- podwójnej koncentracji,
- koncentracji segmentowej,
- koncentracji produktowej,
- podwójnej dywersyfikacji

liczba segmentów rynku	koncentracja produktowa	podwójna dywersyfikacja
duża		
niewielka	podwójna koncentracja	koncentracja segmentowa
	niewielka	duża
		liczba punktów

Rys. 1. Odmiany polityki produktu banku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Ayd, I. Zif, *Marketing Expansion Strategies in Multinational Marketing*, „Journal of Marketing” 1979

² P. Kryłowicz, *Dywersyfikacja działalności instytucji finansowej – teoria i praktyka*, „Prawo Bankowe” 2000, nr 7/8.

Strategia podwójnej koncentracji oznacza, że mamy do czynienia z bankiem wyspecjalizowanym, oferującym relatywnie niewielką grupę produktów dla małej liczby segmentów (w skrajnej sytuacji dla jednego segmentu). Występuje tu więc podwójna koncentracja – na niewielkiej grupie nabywców i w odniesieniu do niewielkiej liczby produktów.

Strategia koncentracji produktowej polega na tym, że bank posiadający niewielką liczbę produktów oferuje ją wielu różnym segmentom. W praktyce sprowadza się to do ekspansji terytorialnej i wchodzenia na nowe rynki (lub segmentu nabywców) z niezmiennym asortymentem produktów.

Strategia koncentracji segmentowej oznacza, że bank uniwersalny o dużej liczbie produktów ogranicza swoje działania do niewielkiej liczby segmentów rynku. Wynika to najczęściej z ograniczonych zasobów banku i koncentrowania się na wybranych segmentach rynku. Można wtedy szybciej i bardziej elastycznie reagować na zmiany potrzeb nabywców.

Strategia podwójnej dywersyfikacji polega na tym, że bank o szerokiej ofercie produktów działa w odniesieniu do jak największej liczby segmentów rynku. Ta strategia jest w praktyce realizowana po odniesieniu sukcesów strategii koncentracji produktowej lub segmentowej. Wymaga jednak bardzo dużych nakładów finansowych, rozbudowania sieci dystrybucji, stosowania nowoczesnych form komunikacji z nabywcami. Jest więc bardzo kosztowna i rzadko stosowana.

W praktyce strategia podwójnej koncentracji była stosowana przez banki zagraniczne w pierwszym okresie ich funkcjonowania na polskim rynku (np. Raiffaisen Bank, Creditanstalt Bankverein itd.). Wtedy koncentrowały się one z reguły na grupie dużych klientów instytucjonalnych i oferowały stosunkowo niewielką grupę produktów. Strategię koncentracji segmentowej realizują natomiast w Polsce banki o średniej wielkości (np. Bank Przemysłowy SA czy LG Petrobank SA). Mają one w zasadzie szeroki asortyment, ale niewielkie zasoby kapitałowe zmuszają je do ograniczania swoich działań do wybranych segmentów rynku.

Strategię koncentracji produktowej realizują w Polsce przede wszystkim tzw. banki samochodowe, tj. banki, których właścicielami są koncerny samochodowe, produkujące i sprzedające samochody w kraju. W celu zwiększenia sprzedaży oferują kredyty na zakup ich produktów (np. Volkswagen Bank). Natomiast strategię podwójnej dywersyfikacji próbują realizować największe banki w Polsce, tj. PKO BP SA i Pekao SA. Można zauważyć systematyczny wzrost liczby ich punktów obsługi oraz poszerzanie oferty produktów i ich adresowanie do nowych grup nabywców (np. oferta PKO BP SA dla małych i średnich firm).

Omówione pokrótce rodzaje strategii produktu są stosowane przez banki z różnym nasileniem, m.in. w zależności od przebiegu cyklu życia produktu. Jak wiadomo, klasyczny cykl życia produktu składa się z czterech faz – tj.

fazy wejścia na rynek, fazy intensywnego wzrostu sprzedaży, fazy nasycenia i fazy spadku. Ze względu na bardzo bogatą literaturę marketingową, omawiającą przebieg tych faz, skoncentruję się jedynie nad ich przebiegiem w odniesieniu do produktu bankowego.

Przebieg cyklu życia produktu wynika z tzw. krzywej dyfuzji innowacji. Dzieli ona nabywców na różne grupy w zależności od motywów zakupu i ich udziału w ogólnej liczbie kupujących. Pierwsza grupa – tzw. innowatorów jest bardzo nieliczna – stanowi ok. 2–3% ogółu nabywców. Kolejne grupy nabywców to wcześnie nabywcy (ok. 13% nabywców), wczesna większość (ok. 34% nabywców), późna większość (ok. 34% nabywców) i maruderzy (ok. 16% nabywców). Grupa innowatorów stale poszukuje nowości, preferuje wysoki stopień ryzyka i pierwsza nabywa nowe produkty, mimo że nie ma doświadczenia z użytkowania ich. Często zakupy te są podyktowane chęcią demonstracji ich posiadania. Ponieważ jest to jednak grupa bardzo nieliczna i kupuje w pierwszej kolejności, to pierwsza faza cyklu życia produktu bankowego. Tak byłoby, gdyby istniała na tym rynku taka sama grupa nabywców – innowatorów i była tak samo liczna. Wydaje się jednak wątpliwe, by tak było. Wynika to z faktu, iż produkty bankowe charakteryzują się wysokim stopniem skomplikowania, a ich zakupy nie są dokonywane rutynowo i pod wpływem impulsu, ale po długim namyśle i analizie warunków wielu banków. Nie kupuje się ich w celach demonstracji, ale dla ułatwienia, przyspieszenia lub umożliwienia podjęcia decyzji gospodarczych. Może się wprawdzie pojawić i w odniesieniu do produktów bankowych grupa innowatorów, ale zapewne będzie ona jeszcze bardziej mniej liczna niż w przypadku dóbr konsumpcyjnych (mniej niż 2–3% ogółu nabywców). Można więc założyć, że dzięki temu liczniejsza będzie druga grupa nabywców – tj. grupa wczesnych nabywców, która tworzy wzorce dla następnych kupujących. Sytuacja ta odnosi się do rynków finansowych rozwiniętych, a nieco inaczej może przedstawiać się na rynkach w fazie tworzenia. Tam, ze względu na niski poziom wiedzy o rynkach finansowych, niski poziom wykształcenia i wysoki poziom nieufności wobec banków, przekonywanie potencjalnych nabywców o korzyściach z zakupu produktów bankowych może trwać długo³.

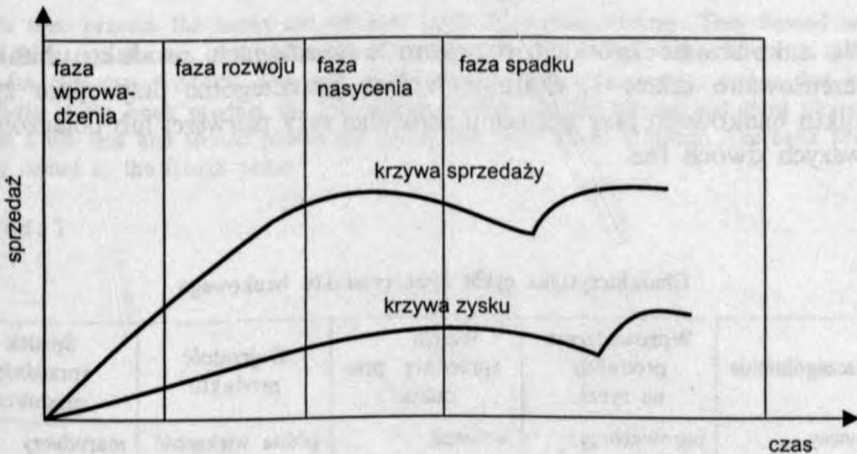
Przedstawione uwagi o strukturze nabywców produktów bankowych skłaniają do sformułowania wniosku o odmiennym przebiegu cyklu życia produktu bankowego. Pierwszy etap cyklu życia może trwać relatywnie krótko i wymaga także mniejszych nakładów na działania promocyjne ze

³ W. Grzegorzczak, *Cykl życia produktu bankowego i jego implikacje dla polityki cenowej*, „Bank i Kredyt” 1998, nr 3.

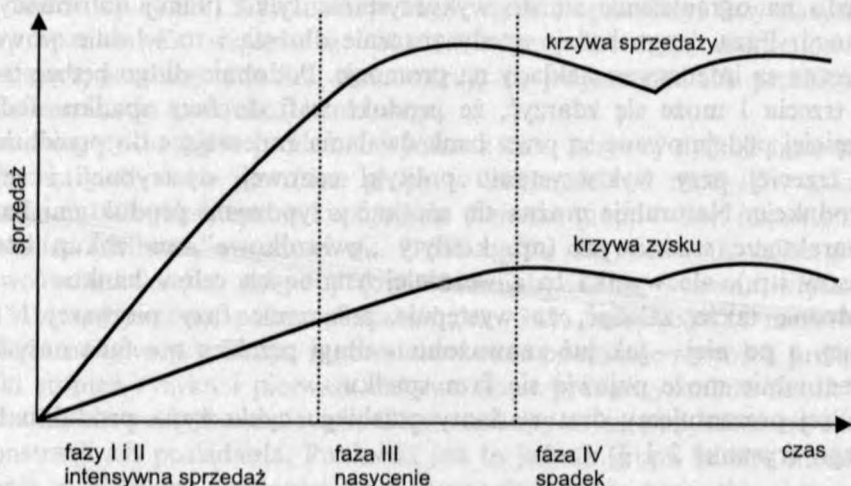
względnie do ograniczenia się do wykorzystania tylko funkcji informacyjnej promocji. Faza druga będzie wtedy znacznie dłuższa i to właśnie wówczas konieczne są intensywne nakłady na promocję. Podobnie długo będzie trwać faza trzecia i może się zdarzyć, że produkt trafi do fazy spadku. Jednak najczęściej podejmowane są przez bank działania zmierzające do przedłużenia fazy trzeciej przy wykorzystaniu polityki cenowej, dystrybucji i zmian w produkcji. Naturalnie można się spotkać z typowymi produktami banku o charakterze sezonowym (np. kredyty „gwiazdkowe”, na zakup letnich wczasów itp.), ale wynika to z wcześniej ustalonych celów banku.

Można także założyć, że występuje połączenie fazy pierwszej i fazy drugiej, a po niej – jak już zauważono – długi przebieg ma faza nasycenia i ewentualnie może pojawić się faza spadku.

Niżej prezentujemy dwa warianty przebiegu cyklu życia produktu bankowego (rysunki 2 i 3).



Rys. 2. Cykl życia produktu bankowego (1). Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Cykl życia produktu bankowego (2). Źródło: opracowanie własne

Na zakończenie krótkich rozważań o strategiach produktu banków zaprezentowano tabelę 1, charakteryzującą poszczególne fazy cyklu życia produktu bankowego przy założeniu skróconej fazy pierwszej lub połączonych pierwszych dwóch faz.

Tabela 1

Charakterystyka cyklu życia produktu bankowego

Wyszczególnienie	Wprowadzenie produktu na rynek	Wzrost sprzedaży produktu	Dojrzałość produktu	Spadek sprzedaży produktu
Nabywcy	innowatorzy i wcześni nabywcy	wczesna większość	późna większość	maruderzy
Sprzedaż	duża, powolny wzrost	gwałtowny wzrost	maksimum sprzedaży	spadek sprzedaży
Koszty	średnie	średnie	niskie	niskie
Zyski	pojawiają się	rosnące	wysokie (maksimum)	spadające
Liczba konkurentów i intensywność konkurencji	brak lub bardzo mała	rosnąca	duża	malejąca
Poziom elastyczności cenowej popytu	niski	rosnący	wysoki	spadający/niski

Tabela 1 (cd.)

Cele działań marketingowych	uzyskanie akceptacji rynkowej, tworzenie i rozszerzenie świadomości istnienia produktu	maksymalizacja udziału w rynku	obrona udziału rynkowego	stopniowe wycofanie produktu z rynku przy minimalizowaniu kosztów
-----------------------------	--	--------------------------------	--------------------------	---

Źródło: opracowanie własne.

Wojciech Grzegorzczak

STRATEGIES OF THE BANKS PRODUCT

Summary

In their practice the banks use different kinds of product strategy. They depend among other things, on the run of the life cycle of the bank product. It seems that its run is different than for customer products. The lack of the customer-innovator groups makes that in the life cycle of the bank product the first phase is short and the second and third phases are longer. The first and second phases are united and third phase is longer. The bank product rarely comes to the fourth phase.