

*Wojciech Grzegorzczak**

PROBLEMY WPROWADZENIA NOWEGO PRODUKTU BANKOWEGO NA RYNEK

Rozważania należy rozpocząć od stwierdzenia, że wiedza z zakresu marketingu usług finansowych jest w porównaniu z marketingiem dóbr konsumpcyjnych skromna. W wielu publikacjach spotyka się proste przeniesienie zasad marketingowych dotyczących rynku dóbr konsumpcyjnych na sferę usług finansowych. Poza wskazaniem na słabość merytoryczną takiego rozwiązania trzeba stwierdzić, że może ono powodować w praktyce negatywne konsekwencje dla tych banków, które stosowałyby je. Podejście drugie, jakie również możemy spotkać w literaturze, to całkowite odrzucenie dorobku marketingu dóbr konsumpcyjnych i zalecenie, by ze względu na specyfikę usług finansowych budować od podstaw (np. poprzez badania obserwacyjne) zasady marketingu odnoszące się do tego rynku. Musiałoby to trwać jednak dosyć długo i być poddawane wielu weryfikacjom. Działania praktyczne banków będą się wówczas odbywać właściwie metodą prób i błędów. Obydwa podejścia są więc skrajne i nie pomagają w rozwiązaniu problemów, przed którymi stoją banki.

Konieczne jest zatem rozwiązanie kompromisowe, które, jak się wydaje, polega na tym, że w odniesieniu do banków należy skorzystać z doświadczeń marketingu odnoszących się do organizacji marketingu, badań marketingowych, tj. technik, metod, etapów itp., a także z niektórych elementów strategii marketing mix (np. instrumentów promocji czy metod ustalania cen). Natomiast w odniesieniu do pozostałych treści strategii marketingowych należałoby prowadzić badania i w dużej części wypracować zasady marketingu, które odpowiadałyby specyfice marketingu na rynku usług bankowych¹.

* Prof. dr hab., Katedra Marketingu, Uniwersytet Łódzki.

¹ Szerzej zob. W. Grzegorzczak, *Marketing bankowy*, (Biblioteka Menedżera i Bankowca „Zarządzanie i Finanse”), Warszawa 1999.

Uwagi te odnoszą się zwłaszcza do polityki produktu. Wątpliwości pojawiają się już w przypadku kreowania nowego produktu. Zgodnie z zasadami marketingu, działania takie muszą być racjonalne, przygotowane i realizowane starannie. Szczególnie odnosi się to do wstępnych etapów, od których zależy sukces wprowadzenia produktu na rynek. Należy więc w pierwszym etapie 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 m. in. oszacować popyt i w konsekwencji odpowiedzieć na pytania, ile produktu i po jakiej cenie należy sprzedawać. 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. Wreszcie następuje etap testowania. Dla dóbr konsumpcyjnych jest on konieczny, a na jego podstawie albo dokonuje się usprawnień w produkcie i po tych zmianach wprowadza na rynek docelowy, albo zmiany nie są konieczne i produkt od razu zostaje wprowadzony na rynek, albo wreszcie wyniki testów uniemożliwiają wprowadzenie produktu na rynek. Właśnie w odniesieniu do etapu testowania nowych produktów powstaje wątpliwość, czy można przenieść doświadczenia z marketingu dóbr konsumpcyjnych na sferę usług finansowych, czy też jest to nieprawidłowe. Jak już zaznaczono, testowanie jest przydatne, bo eliminuje zbędne ryzyko nietrafnego wprowadzenia nowego produktu. Z drugiej jednak strony specyfika usługi finansowej utrudnia stosowanie testowania. Jest to bowiem produkt, który nie jest chroniony patentem i może być łatwo kopiowany przez konkurencję. Testowanie dostarcza więc informacji konkurentom o zamierzeniach innych banków. Ponadto gdyby wyniki testu były niepomyślne, to firma nie zdecydowałaby się na komercjalizację produktu. To z kolei mogłoby wpłynąć negatywnie na wizerunek banku u tych klientów, którzy produkt testowany kupili na rynku próbnym. Powstaje więc problem – jeśli bank nie dokona testowania, to nie ma pewności, czy nowy produkt stanowi trafny wybór, a jeśli testowanie przeprowadzi, to dostarczy informacji konkurentom lub w przypadku niedokonania komercjalizacji produktu może pogorszyć swój wizerunek na rynku. Tego problemu w literaturze nie rozstrzygnięto. Nie ma także publikacji opisujących praktyczne działania firm finansowych w tym zakresie. Nie wiadomo więc, czy i jakie testy nowego produktu są przez banki realizowane.

Po tym krótkim zaprezentowaniu problemu chciałbym przedstawić kilka przykładów wprowadzania na rynek nowych produktów banku.

Pierwszy z nich dotyczy bonu „Gwarancja” banku PKO BP, który został wprowadzony na rynek w 1995 r. Miał on być instrumentem obrony pozycji banku na rynku lokat osób fizycznych. Był on jednak wprowadzony na rynek bez wcześniejszych badań potrzeb potencjalnych klientów w zakresie różnych form oszczędzania. Rozpoznano jedynie ofertę banków konkurencyjnych, wysokości oprocentowania i innych warunków lokat. Nie przeprowadzono testowania produktu na wybranym rynku próbnym. Podjęto działania promocyjne, ale były one stosunkowo skromne. Efekty wprowadzenia nowego produktu okazały się dość ograniczone – nie zrealizowano planu sprzedaży, a po kilku miesiącach odnotowano nawet jej spadek. Dopiero wtedy przeprowadzono badania ankietowe nabywców i wynikało z nich, że nie byli oni zainteresowani nowymi produktami z zakresu lokat. Postulowali natomiast obniżkę oprocentowania kredytów.

Drugi przypadek dotyczy nowego produktu Banku Przemysłowego SA w Łodzi. W końcu 1994 r. bank ten wprowadził na rynek nowy produkt pod nazwą „lokata samochodowa”. Celem tego działania było zdobycie jak największej ilości środków finansowych oraz utrwalenie nazwy i logo banku wśród klientów indywidualnych. Lokata o relatywnie niskim oprocentowaniu dawała możliwość wylosowania samochodu osobowego. Zastosowano przy tym intensywną kampanię reklamową przy wykorzystaniu prasy, radia, lokalnej telewizji, reklamy dźwiękowej w domach handlowych, ulotek reklamowych, plakatów na przystankach komunikacji miejskiej.

Komórka marketingowa nie przeprowadziła przed wprowadzeniem produktu na rynek pogłębionych badań preferencji i wymagań nabywców w zakresie lokat. Badano jedynie ofertę banków konkurencyjnych. Nie przeprowadzono również testowania nowego produktu na rynku próbnym. Wyniki były pozytywne – przekroczono znacznie zakładany poziom sprzedaży, a późniejsze badania nabywców potwierdziły dużą znajomość banku i nowego produktu.

Jak widać, w obydwu przypadkach nie prowadzono dokładnych badań marketingowych, ani też nie testowano produktu na rynkach próbnym, a otrzymano różne wyniki. W pierwszym przypadku raczej słabe, ale w drugim dobre.

Kolejne przypadki dotyczą wprowadzania przez banki innowacji finansowych – tj. systemów pieniądza elektronicznego. Banki podjęły w tym przypadku decyzje o testowaniu nowych rozwiązań. Na przykład w Wielkiej Brytanii w miejscowości Swindon testowano wprowadzenie systemu Mondex. Po trzech latach wycofano się z wdrożenia go na szeroką skalę. Liczono na wyemitowanie 25 tys. kart, a wydano ok. 14 tys. Niepowodzeniem zakończyło się także testowanie systemu elektronicznej portmonetki w systemie Mondex i Visa Cash w USA (New York Upper West Side). Podobnie

przedstawiała się sytuacja w Kanadzie (Guelph, Ontario), gdzie testy wykazały, że poziom wykorzystywania elektronicznych portmonetek był dużo niższy od zamierzonego². Należy także podkreślić, że takie testy trwały bardzo długo (kilkanaście miesięcy). Wymienione tu przykłady świadczą o tym, że banki dokonują testowania nowych produktów i kiedy wyniki są niepomyślne, wycofują się ze sprzedaży nowych produktów.

Można więc sformułować wstępny wniosek, że testowanie nie jest bezwzględnie konieczne wtedy, gdy wprowadzane nowe usługi bankowe nie są zbyt skomplikowane. Może to dotyczyć tzw. klasycznej oferty banków – np. nowych rodzajów kredytów, lokat czy też obsługi bieżącej. Wówczas należy przeprowadzić szerokie badania marketingowe i rzetelną analizę marketingową przedsięwzięcia. Ponadto z reguły banki są wówczas same odpowiedzialne za sprzedaż nowych produktów. Także zmiany w systemie zarządzania bankiem związane z wprowadzeniem nowych produktów nie są zbyt skomplikowane.

Odmienne przedstawia się sytuacja w przypadku wprowadzania na rynek innowacji finansowych – produktów skomplikowanych, zarówno dla klientów jak i dla samego banku. Właśnie w odniesieniu do pieniądza elektronicznego bank musi nawiązać ścisłą współpracę z tzw. akceptantami elektronicznych portmonetek (firmami handlowymi i usługowymi). Wymagane jest jasne określenie uprawnień i obowiązków uczestników systemu, zapewnienie procedury wykrywającej fałszerstwa i inne działania przestępcze, emitenci (banki) są też zobowiązani do wykupu pieniądza elektronicznego. Należy ponadto zapewnić stałą łączność między bankami a akceptantami pieniądza elektronicznego. Warunki te oraz bardzo wysokie koszty wprowadzenia nowych produktów powodują, że ryzyko niepowodzenia jest dla banków zbyt duże. Nie wystarcza wcześniejsze przeprowadzenie badań marketingowych i szacunki popytu. Konieczne staje się prowadzenie testowania nowego produktu. Przekazanie informacji konkurentom (poprzez testy) nie szkodzi jednak bankom testującym nowe produkty, ponieważ ich wprowadzenie na rynek nie jest w tym wypadku łatwe, a kopiowanie prawie niemożliwe. To wynika z bardzo wysokich kosztów nowych produktów i ścisłej współpracy z innymi podmiotami rynku. Konkurenci takich działań nie są w stanie szybko podjąć.

Można założyć, że w wyniku testowania podjęta zostanie decyzja o wprowadzeniu na rynek docelowy nowego produktu banku. Wówczas produkt rozpoczyna cykl życia rynkowego. Istotne znaczenie ma więc przebieg cyklu

² Por. R. Janowicz, R. Klepacz, *Pieniądz elektroniczny na świecie*, (Biblioteka Menedżera i Bankowca „Zarządzanie i Finanse”), Warszawa 2002.

życia i działania, które bank powinien podejmować w kolejnych fazach tego cyklu. Konieczna jest tu umiejętność określenia, w której fazie znajduje się produkt, ponieważ to decyduje o rodzajach działań, jakie bank może podejmować, o ich intensywności, kierunkach inwestowania itp.

Według założeń marketingu dóbr konsumpcyjnych, cykl życia składa się z następujących etapów: wprowadzenia na rynek, intensywnego wzrostu sprzedaży, nasycenia i spadku sprzedaży. W pierwszej fazie sprzedaż jest niewielka, jej przyrosty nikłe, a koszty bardzo wysokie. W sumie powoduje to, że w tej fazie z reguły firma ponosi straty. W fazie drugiej następuje gwałtowny wzrost sprzedaży, obniżeniu ulegają koszty, firma zaczyna odnotowywać pierwsze zyski, ale zaczynają też pojawiać się pierwsi konkurenci. Produkt przechodzi do fazy trzeciej i tempo przyrostu sprzedaży zaczyna maleć. Niemniej jednak firma osiąga w tym etapie maksymalne obroty i zyski. W czwartym etapie cyklu życia następuje spadek sprzedaży i spadek zysków, głównie ze względu na pojawienie się na rynku substytutów zaspokajających te same potrzeby w sposób lepszy. Produkt jest powoli wycofywany z rynku.

Taki przebieg cyklu życia jest ściśle powiązany z tzw. krzywą dyfuzji innowacji. Według niej dzieli się nabywców na kilka grup w zależności od ich stosunku do nowego produktu – tj. na innowatorów (2,5% ogółu), wczesnych nabywców (13% ogółu), wczesną większość (34% ogółu), późną większość (34% ogółu) oraz maruderów (16% ogółu). Pierwsza wymieniona grupa nabywa nowy produkt na początku, jest do nowości nastawiona bardzo życzliwie i kupuje bardzo często dla efektu demonstracji i wyróżnienia się spośród innych nabywców. Grupa ta poszukuje stale nowych produktów i jak już podkreślono, kupuje w pierwszej fazie cyklu życia, a ponieważ jest to grupa nieliczna, stąd i sprzedaż w tej fazie jest nieznaczna. Obroty szybko rosną w fazie drugiej, ponieważ produkt zaczyna być kupowany przez następnych konsumentów, tj. wczesnych nabywców, a tych jest ponad pięciokrotnie więcej niż innowatorów. W fazie nasycenia produkty są kupowane przez wczesną i późną większość (łącznie ok. 68% ogółu nabywców) i sprzedaż się stabilizuje. Natomiast w fazie spadku kupującymi są maruderzy.

Przedstawiony pokrótce wyżej przebieg cyklu życia produktu rodzi jednak w odniesieniu do produktów finansowych pewne wątpliwości. Wiadomo bowiem, że produkty finansowe (na pewno bankowe i ubezpieczeniowe) charakteryzują się relatywnie wysokim stopniem skomplikowania, a ich zakupów nie dokonuje się rutynowo czy pod wpływem impulsu, lecz po dłuższym namyśle i po analizie warunków, które oferują inne konkurencyjne firmy finansowe. Nie kupuje się tych produktów dla demonstracji, ale dla przyspieszenia i usprawnienia podejmowania decyzji przez przedsiębiorstwa lub gospodarstwa domowe. Wyjątkiem mógłby tu być kredyt konsumpcyjny, ale jest on tylko jednym z wielu produktów banku.

Powstaje zatem pytanie – czy w przypadku usług finansowych funkcjonuje grupa nabywców innowatorów? Jeśli istnieje, to czy jest tak samo liczna jak dla produktów konsumpcyjnych, czy też istotnie odbiega od podawanej najczęściej liczby 2,5% ogółu nabywców? Na to pytanie nie ma jednoznacznej odpowiedzi, a wynika to z braku badań dotyczących tego zagadnienia. Można jedynie przypuszczać, że w przypadku usług bankowych grupa innowatorów jest wyjątkowo nieliczna, znacznie mniejsza niż w przypadku produktów konsumpcyjnych. Natomiast znacznie liczniejsza będzie grupa druga – tj. wczesnych nabywców, która tworzy wzory do naśladowania dla pozostałych kupujących. Stąd można wyprowadzić wniosek, że przebieg cyklu życia usług finansowych jest odmienny. Pierwszy etap cyklu może trwać bardzo krótko i w związku z tym – wymagać znacznie mniej nakładów na promocję, natomiast druga faza cyklu – tj. faza wzrostu – może trwać znacznie dłużej, podobnie faza nasycenia, a produkt niezwykle rzadko trafia do fazy spadku. Może też wystąpić połączenie fazy pierwszej i drugiej, po których następuje faza nasycenia na nieco wyższym poziomie, trwająca relatywnie długo. Wtedy także produkt może rzadko przechodzić do fazy spadku.

Przedstawione tu rozważania znalazły potwierdzenie w badaniach prowadzonych w Katedrze Marketingu Uniwersytetu Łódzkiego w latach 1998–2002. Są to jednak badania o charakterze przyczynkowym i nie zostały zweryfikowane w badaniach ogólnopolskich.

Trzeba tu zaznaczyć, że rozważania te nie są czysto teoretyczne, ponieważ znajomość faktu, w której fazie cyklu życia znajduje się produkt finansowy, pozwala firmie podjąć trafne decyzje dotyczące np. zmian sposobu dystrybucji, zmian ceny czy też środków promocji.

Zasygnalizowane w artykule problemy marketingu usług bankowych, mimo braku ich teoretycznego rozstrzygnięcia, nie znalazły dotychczas odzwierciedlenia w polskiej literaturze przedmiotu. Dotyczy to także nowych publikacji, a nawet niektórych tłumaczonych publikacji zachodnich. Wydaje się więc celowe na zakończenie tych dość skróconych rozważań sformułowanie kilku problemów do dyskusji.

1. Czy banki i inne instytucje finansowe powinny przy wprowadzaniu nowych produktów na rynek realizować etap testowania? Jeśli tak, to jakie konkretnie sposoby testowania mogłyby być wykorzystane w przypadku produktów finansowych?

2. Czy banki i inne instytucje finansowe powinny prowadzić badania marketingowe w celu określenia struktury swoich nabywców ze względu na ich stosunek do nowych produktów? Czy można na podstawie takich badań wyodrębnić segmenty nabywców usług finansowych?

Wojciech Grzegorzczak

PROBLEMS OF INTRODUCING A NEW BANK PRODUCT INTO THE MARKET

The problems of introducing a new bank product and its cycle into the market are discussed rather cursorily in the publications of bank marketing. We can ask the questions:

1. Should the banks test their new product in the test markets and what methods can they use?
2. How can the life cycle of the bank product proceed when there is no the innovator customer group?