

# Janina Harasim: Strategie marketingowe w bankowości detalicznej w Polsce

Warszawa 2004 Biblioteka Menedżera i Bankowca, Zarządzanie i Finanse

Nakładem wydawnictwa Biblioteka Menedżera i Bankowca ukazała się ostatnio nowa książka pt. *Strategie marketingowe w bankowości detalicznej w Polsce* autorstwa dr hab. Janiny Harasim z Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Jest to pozycja z zakresu marketingu bankowego i uważam fakt wydania tej książki za pozytywny. Nie jest to bowiem w czystej postaci podręcznik, których już kilka można spotkać na rynku wydawniczym w Polsce. Poza pewnymi definicyjnymi elementami Autorka prezentuje w pracy niezwykle ciekawe i pogłębione rozważania odnoszące się do tworzenia strategii marketingowych banków detalicznych w Polsce, uwarunkowań tych strategii, etapów ich kreowania i rodzajów. Jednocześnie swoje rozważania popiera aktualnymi danymi statystycznymi i wynikami własnych badań empirycznych.

Układ pracy jest jasny i logiczny – książka rozpoczyna się od prezentacji zewnętrznych uwarunkowań strategii banków w Polsce. Następnie Autorka przechodzi do omówienia uwarunkowań wewnętrznych tych strategii. W dalszej kolejności zostają przedstawione źródła przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej, a w ostatniej części pracy – zakres i rodzaje decyzji strategicznych podejmowanych przez banki detaliczne oraz wynikające stąd różne odmiany strategii marketingowych banków w Polsce. Autorka przechodzi więc prawidłowo od rozważań ogólnych do rozważań szczegółowych.

Uwarunkowania zewnętrzne Autorka słusznie podzieliła na grupę uwarunkowań makro- i mikrootoczenia. Wśród uwarunkowań zewnętrznych umieszczone

zostały czynniki: gospodarczy, polityczno-prawny, demograficzny i technologiczny. Wśród elementów mikrootoczenia wyróżnione zostały natomiast potrzeby depozytowe i kredytowe klientów indywidualnych. Niezwykle interesujące są tu zamieszczone najnowsze wskaźniki Herfindahla-Hirshmana dla polskiego sektora bankowości detalicznej oraz współczynniki koncentracji w zakresie kredytów i depozytów. Wnioski ogólne, które Autorka wyprowadza, świadczą o asymetrii dostępności rynku finansowego w Polsce. Polega ona na ułatwianiu przez czynniki makro- i mikrootoczenia ekspansji banków detalicznych na inne segmenty rynku usług finansowych i ograniczaniu przy tym dostępu do rynku bankowych usług detalicznych innym instytucjom finansowym. Analiza wskaźników pozwala Autorce sformułować wnioski, że sektor bankowy w Polsce charakteryzuje się niskim stopniem koncentracji po stronie kredytów i średnim po stronie depozytów. Z kolei poziom konkurencyjności na rynku bankowych usług detalicznych jest średni z tendencją wzrostową i nie odbiega istotnie od poziomu w innych krajach europejskich.

Do uwarunkowań wewnętrznych Autorka zaliczyła zasoby finansowe banków, ich zasoby ludzkie, rzeczowe – tj. sieć placówek i bankomatów – oraz zasoby niematerialne. Na podstawie własnych analiz i bogatych danych statystycznych Autorka formułuje wnioski odnoszące się do ułatwiania lub utrudniania przygotowania i realizacji strategii marketingowych banków przez te właśnie czynniki. Aktywa i kapitały własne banków są, co prawda, na poziomie średnim, ale nie

pozwalają na działania ekspansywne. Efektywność ich wykorzystania ma raczej niski poziom. Bardzo niekorzystnie przedstawia się poziom wydajności pracy personelu, a dystans między bankami polskimi i zagranicznymi jest ogromny. W ciągu ostatnich kilku lat nastąpiły jednak i pozytywne zmiany, w szczególności w odniesieniu do poziomu wykształcenia i kwalifikacji personelu bankowego. Stosunkowo dobrze jest rozwinięta sieć placówek i bankomatów. Słabą stroną jest natomiast wyposażenie banków w nowoczesne technologie. Wśród aktywów niematerialnych atutem jest znajomość marki banków i wysoki stopień ich rozpoznawalności (szczególnie banków dużych). Relatywnie najlepiej wypada ocena struktur organizacyjnych, które zasadniczo sprzyjają realizacji orientacji marketingowej banków. Jak widać, w sumie większość zasobów banków stanowi jednak utrudnienie w przygotowaniu i realizacji ich strategii marketingowych.

Na tle analizy wewnętrznych i zewnętrznych warunków strategii marketingowych zaprezentowano źródła przewagi konkurencyjnej możliwej do osiągnięcia przez banki detaliczne. Bardzo inspirujące są tu uwagi o metodologii badań odnoszących się do identyfikacji tych źródeł. Wydaje się, że na podstawie dorobku marketingu usług bankowych Autorka prawidłowo zaliczyła do nich wizerunek i reputację banku, jakość świadczonych usług, dystrybucję i nowoczesną technologię. Należy podkreślić, że słusznie wskazano na niewielką rolę samego produktu i polityki cenowej jako źródeł przewagi konkurencyjnej. Autorka opiera się tu na wynikach badań prowadzonych przez PBS w 2001 r., które potwierdziły niską elastyczność cenową popytu klientów indywidualnych na kredyty i depozyty. W odniesieniu do produktu możliwość wykorzystywania go jako źródła przewagi konkurencyjnej jest natomiast poważnie ograniczana łatwością kopiowania go i tendencją do standaryzacji oferty.

Omawiany rozdział pracy stanowi przejście od wcześniejszych rozważań teoretycznych do ich praktycznego wykorzystania przez banki. Zabrakło jednak rozważań Autorki o tym, czy działania promocyjne można zaliczyć do źródeł przewagi konkurencyjnej banków. Wydaje się, że nie, ale brak takiego stwierdzenia powoduje, że w analizie pominięto jeden z elementów *marketing mix*.

Ostatnia część pracy obejmuje strategiczne decyzje, które banki powinny podejmować. Decyzje te doty-

czą wyboru geograficznego zakresu działania banku, segmentu (segmentów) nabywców, na który bank chce oddziaływać, oraz oferty produktów banku. Przytaczane są tu wyniki badań wielu zespołów naukowców, dotyczące procesów konsolidacji i ich ekonomicznych efektów. Wskazują one na dodatnie zależności między tymi procesami a ich wynikami ekonomicznymi.

W zakresie polityki produktów spotkać się można z dwoma rodzajami działań – tj. z dystrybucją wewnątrzsektorową i zewnątrzsektorową. Pierwsza oznacza poszerzenie oferty w ramach usług bankowych i sprowadza się do wyboru między specjalizacją a uniwersalizmem oferty. Drugi rodzaj to poszerzenie oferty o produkty spoza sektora bankowego. Z kolei decyzje odnoszące się do nabywców oznaczają konieczność stosowania przez banki strategii segmentacji rynku. W dalszej części ostatniego rozdziału Autorka wskazuje na strategię marketingowe najbardziej przydatne dla banków i wyniki badań empirycznych prowadzonych przez Uniwersytet Jagielloński i Akademię Ekonomiczną w Katowicach. Zdaniem Autorki, największą użyteczność wykazuje strategia segmentacji rynku, a spośród strategii wg macierzy Ansoffa – strategia dywersyfikacji. Spośród ogólnych strategii konkurencyjnych zaproponowano strategię przywództwa kosztowego – dla banków dużych w skali międzynarodowej. Takich jednak w Polsce brakuje. Należałoby raczej polecać strategię dywersyfikacji i koncentracji. W pewnym zakresie zalecenia te potwierdzone zostały przez wyniki badań. Na 52 banki poddane badaniom prawie 40% realizuje właśnie strategię koncentracji (niszy rynku). Poziom konkurencji na polskim rynku jest jeszcze zbyt słaby, a badane banki przyznały, że marketing nie jest najważniejszy i nie determinuje ich działań rozwojowych.

Podsumowując, można stwierdzić, że publikacja Janiny Harasim ewidentnie wypełnia lukę na rynku wydawniczym w zakresie marketingu banków. Nie jest bowiem podręcznikiem, natomiast zawiera rozważania teoretyczne odnoszące się do wyboru przez banki strategii marketingowych, ale w ścisłym związku z wynikami badań empirycznych Autorki, wynikami różnych ośrodków naukowych i aktualnymi danymi statystycznymi sektora bankowego w Polsce. Jest to pozycja szczególnie zalecana dla studentów wyższych szkół ekonomicznych, ale również dla menedżerów banków.

**rec. Wojciech Grzegorzczak**