

# Sulik, Renata

---

## Formy marketingu stosowane przez banki działające w Żyrardowie

---

Rocznik Żyrardowski 2, 233-251

---

2003

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych oraz w kolekcji mazowieckich czasopism regionalnych [mazowsze.hist.pl](http://mazowsze.hist.pl).

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## Formy marketingu stosowane przez banki działające w Żyrardowie<sup>1</sup>

Marketing bankowy jest stosunkowo młodą dziedziną nauki, liczącą niewiele ponad 30 lat. W Polsce pojawił się on po reformie systemu bankowego w 1989 roku. Obecnie wiadomo już, że w czasach szybkich przemian i narastającej konkurencji jest on niezbędny. Niestety w naszych bankach nadal można znaleźć wiele przykładów na niedostateczne zrozumienie jego idei. Dobitnie świadczy o tym sposób organizacji marketingu na szczeblach operacyjnych banków, tj. w oddziałach, filiach i agencjach.

### Banki w Żyrardowie i ich otoczenie

Żyrardów jest miastem, gdzie swoje placówki operacyjne ma aż 7 banków (2001 r.) Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski Spółka Akcyjna (PKO BP SA), Bank Gospodarki Żywnościowej Spółka Akcyjna (BGŻ SA), Bank Spółdzielczy w Skierńewicach (BS), Polska Kasa Opieki Spółka Akcyjna (Pekao SA), Kredyt Bank Spółka Akcyjna (KB SA), Powszechny Bank Kredytowy Spółka Akcyjna (PBK SA) oraz ING Bank Śląski Spółka Akcyjna. Ten ostatni bank jest reprezentowany przez filię, której nie uwzględniono w niniejszym artykule.

Bank PKO BP SA jest jednym z największych polskich banków, w całości stanowiącym własność państwa. Jest to bank uniwersalny, który jednak dominującą pozycję osiągnął w gromadzeniu i obsłudze wkładów oszczędnościowych ludności. Również do szczególnych jego zadań należy upowszechnianie idei oszczędzania, m.in. poprzez organizowanie Szkolnych Kas Oszczędności (SKO)<sup>2</sup>.

Bank PKO BP SA/O Żyrardów prowadzi działalność od lipca 1985 r. i jest najdłużej działającą placówką operacyjną w tym mieście. Podlega ona V Oddziałowi Banku PKO BP SA w Warszawie.

Bank Gospodarki Żywnościowej SA, to jeden z wiodących uniwersalnych banków komercyjnych w Polsce, w którym jednak Skarb Państwa ma przewagę nad własnością spółdzielczą. Pełni on funkcję lidera w obsłudze finansowej rolnictwa i gospodarki żywnościowej oraz terenów wiejskich, zapewniając kompleksowość świadczonych usług, w celu osiągnięcia wysokiej wartości rynkowej<sup>3</sup>. Filia tego Banku istnieje w Żyrardowie od września 1998 r. i podlega Oddziałowi w Łowiczu.

---

<sup>1</sup> Artykuł jest oparty na pracy licencjackiej, napisanej pod kierunkiem prof. dr. Józefa Koziola w Wyższej Szkole Rozwoju Lokalnego w Żyrardowie.

<sup>2</sup> Z. Krzyżkiewicz, Wł.L. Jaworski, M. Puławski – *Leksykon bankowo-giełdowy*, POLTEX Warszawa 98, str. 437–438.

<sup>3</sup> Raport roczny 2000, Bank Gospodarki Żywnościowej SA.

Bank Pekao SA, „jest bankiem uniwersalnym, wykonującym operacje we wszystkich formach przyjętych w krajowych i międzynarodowych stosunkach bankowych”<sup>4</sup>. Jest on własnością prywatną, w której przeważa kapitał zagraniczny.

Do 1998 roku w Żyrardowie istniał Oddział Powszechnego Banku Gospodarczego (PBG SA). W wyniku konsolidacji banków, w maju 1998 roku przyjął on nazwę PBG – Grupa Pekao SA, następnie 1 stycznia 1999 roku – Pekao SA – Grupa Pekao SA, a od czerwca 1999 roku funkcjonuje pod nazwą Pekao SA.

Bank PBK SA i Kredyt Bank SA to również duże, uniwersalne banki komercyjne, które są własnością prywatną z przewagą kapitału zagranicznego. Filia Kredyt Banku SA działa w Żyrardowie od około 4 lat i podlega Oddziałowi w Skierniewicach. Przed połączeniem Kredyt Banku SA z Polskim Bankiem Inwestycyjnym (PBI SA), które nastąpiło w 1997 roku, w Żyrardowie istniała Filia PBI SA, a później Filia Kredyt Banku PBI SA

Filia PBK SA działa w Żyrardowie od listopada 1998 roku i podlega Oddziałowi w Grodzisku Mazowieckim.

Bank Spółdzielczy (BS) w Skierniewicach Filia w Żyrardowie istnieje od czerwca 1991 roku. BS jest zrzeszony w Banku Unii Gospodarczej SA w Warszawie.

Banki te działają w określonym otoczeniu społeczno-ekonomicznym, którego znajomość z punktu widzenia marketingu jest niezwykle ważna. Analiza tego środowiska jest bowiem prawdziwą inspiracją do poszukiwań nowych rozwiązań<sup>5</sup>, a także pozwala prawidłowo skierować akcję marketingową. Środowisko to tworzą: klienci indywidualni i gospodarstwa domowe, klienci instytucjonalni oraz konkurenci.

Klienci indywidualni placówek bankowych działających w Żyrardowie to ludzie pochodzący głównie z terenu powiatu żyrardowskiego. Tworzą go gminy: miejska Żyrardów, miejsko-wiejska Mszczonów i wiejskie: Puszcza Mariańska, Radziejowice oraz Wiskitki. Łączna liczba osób zamieszkująca ten obszar wynosi około 76,5 tysiąca<sup>6</sup>. Jest to zatem całkiem spory rynek, o który warto walczyć. Badania wykazały bowiem, że w naszym kraju bankowe lokaty złotowe są nadal podstawową metodą oszczędzania i właśnie w bankach 30% Polaków ulokowało większość odłożonych pieniędzy<sup>7</sup>.

Kolejna istotna informacja, dotycząca otoczenia placówek bankowych działających w Żyrardowie, to poziom jego zamożności. Przeważająca liczba mieszkańców powiatu żyrardowskiego stanowi tzw. grupę klientów masowych, a więc liczną, ale mało opłacalną dla banków, bo o niskich dochodach. Natomiast klienci średnio zamożni i bardzo zamożni (tzw. VIP-y), którzy w największym stopniu generują zyski, są stosunkowo niewielkim segmentem rynku.

Z punktu widzenia marketingu, niezwykle ważna jest również struktura wiekowa uczestników rynku. Jak wiadomo ludzkie preferencje ulegają zmianie wraz z upływem czasu. Zmienia się również hierarchia ich wartości. Dlatego warto wiedzieć, jakie grupy wiekowe dominują w danej społeczności, aby prawidłowo skierować akcję

<sup>4</sup> Z. Krzyżkiewicz, Wł., Ł. Jaworski, M. Puławski: *Leksykon...*, op. cit., s. 73.

<sup>5</sup> B. Kosiński: *Planowanie w działalności marketingowej*, w: pracy Wł. L. Jaworskiego, Z. Krzyżkiewicza.

<sup>6</sup> Źródło: opracowanie własne na podstawie Biuletynu Statystycznego Województwa Mazowieckiego. Urząd Statystyczny w Warszawie, Warszawa 2001, str. 11.

<sup>7</sup> Paweł Jabłoński: *Najpopularniejsze lokaty złotowe*, „Rzeczpospolita”, 15.05.2001.

marketingową. W powiecie żyrdowskim ludność, w wyniku utrzymującego się od kilku lat ujemnego przyrostu naturalnego, starzeje się<sup>8</sup>.

Do segmentu klientów instytucjonalnych banków zalicz się: „przedsiębiorstwa, samorządy lokalne, organizacje, instytucje i fundacje mające osobowość prawną”<sup>9</sup>. W powiecie żyrdowskim w 2000 roku liczba podmiotów gospodarczych wynosiła 6622 i charakteryzowała się tendencją rosnącą<sup>10</sup>. Z tej liczby zdecydowana większość to przedsiębiorstwa, które szczególnie w gminach Żyrardów i Mszczonów, znalazły bardzo dobre warunki do prowadzenia działalności.

Żyrardów jest ośrodkiem przemysłowym, który ma bardzo dogodną lokalizację. Leży pomiędzy dwoma aglomeracjami: warszawską (w odległości 45 km) i łódzką (90 km). Dodatkowym atutem są przebiegające przez miasto i w jego pobliżu ważne szlaki komunikacyjne. Ponadto miasto wyróżniają stosunkowo niskie ceny mieszkań i gruntów. To wszystko, w połączeniu z nieruchomościami wolnymi i zabudowanymi, przeznaczonymi pod handel, usługi i budownictwo mieszkalne, czyni z Żyrardowa miejsce niezwykle atrakcyjne dla inwestorów.

Rzeczywiście potwierdzeniem tego są działające na terenie miasta polskie przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe i usługowe oraz firmy zagraniczne, m.in.: Esso, Stabar (niemieckie), Rautaruukki i Asva Stal Serwis (fińskie), Thomson (francuska), Arlen (angielska) oraz McDonald's (USA).

Dodatkową zaletą Żyrardowa jest bogate otoczenie biznesu, na które składają się lokalne firmy doradcze, towarzystwa ubezpieczeniowe, aktywnie działające Żyrardowskie Stowarzyszenie Wspierania Przedsiębiorczości oraz oczywiście kilka banków komercyjnych.

W ostatnim czasie wzrosła również atrakcyjność Mszczonowa. W 2001 znalazł się on na 35 miejscu w krajowym rankingu atrakcyjności gospodarczej miast, opracowanym przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.

Na lokalnym rynku usług bankowych konkurencję stanowią podmioty niebankowe, które na dogodnych warunkach cenowych i w krótszym czasie oferują niektóre usługi finansowe. Do tych podmiotów można zaliczyć m.in.: agentów kredytowych, pocztę, kasy pożyczkowe i lombardy<sup>11</sup>. W Żyrardowie tego typu podmioty prowadzą działalność. Mianowicie, dosyć szeroko reklamuje się Provident – instytucja, która za pośrednictwem swoich agentów udziela pożyczek w domu klienta. Zachęca go krótkim czasem, w jakim może on otrzymać gotówkę (w ciągu 48 godzin), dogodnym systemem spłat, brakiem ukrytych opłat i żyrantów.

Na terenie miasta istnieje również kilka placówek pocztowych, a w całym powiecie żyrdowskim jest ich 15<sup>12</sup>. Oferują one korzystniejsze – od bankowych –

<sup>8</sup> Źródło: opracowanie własne na podstawie: Polska w nowym podziale terytorialnym. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 98, str. 20; Rocznik Statystyczny 2000 Województwa Mazowieckiego. Urząd Statystyczny, Warszawa 2000, str.106; Biuletyn Statystyczny Województwa Mazowieckiego Urząd Statystyczny, Warszawa 2001, str.113.

<sup>9</sup> M. Piłuta-Olechnik, *Marketing usług bankowych*, Polskie Wyd. Ekonom. Warszawa 99, str. 30.

<sup>10</sup> Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w województwie mazowieckim w 2000 roku. Urząd Statystyczny, Warszawa 2001, str. 26.

<sup>11</sup> Zob. M. Piłuta-Olechnik, *Marketing...*, op. cit., str. 33.

<sup>12</sup> Źródło: dane na podstawie: Biuletyn Statystyczny Województwa Mazowieckiego. Urząd Statystyczny, Warszawa 2001, str.125.

stawki prowizji oraz opłat za obsługę miesięcznych rachunków gospodarstw domowych. Ponadto można w nich uzyskać m.in. kredyt gotówkowy Banku Pocztowego na cele konsumpcyjne. Można również założyć sobie konto osobiste „Giro”, które jest wygodną formą regulowania zarówno zaleceń stałych, jak i jednorazowych. Konto „Giro Składka” zaś umożliwi w dalszym ciągu opłacanie składek ZUS na pocztę<sup>13</sup>.

Pozostałe podmioty, stanowiące swego rodzaju konkurencję dla żyrardowskich placówek bankowych to: lombardy, zakładowe kasy pożyczkowe, wiele sklepów oferujących ratalny system sprzedaży, ale przede wszystkim – placówki bankowe, które są konkurencją same dla siebie. Na terenie Żyrardowa jest ich 6 oraz 2 oddziały i 4 filie.

Oprócz badań otoczenia społeczno-ekonomicznego, banki – dla celów marketingowych, powinny równolegle prowadzić analizę działalności własnej. Owe badania są bardzo absorbujące i wymagają wiele czasu, ale jednocześnie są niezwykle ważne i potrzebne, bowiem aby działalność marketingowa mogła być skuteczna, musi opierać się na konkretnych informacjach i prawidłowych ocenach. Analiza działalności własnej jest po prostu odzwierciedleniem sytuacji rzeczywistej banku. Pokazuje, na czym ów bank „stoi” i wskazuje odpowiedni kierunek działania w celu osiągnięcia sukcesu.

Niestety placówki banków, działające w Żyrardowie, nie przeprowadzają badań własnej działalności. Jest to skutkiem dokonującego się w bankach procesu centralizacji, który podejmowanie większości decyzji przesuwają na szczeble centralne. Przykładem może być Bank PKO BP SA/O Żyrardów, który jeszcze kilka lat temu, kiedy PKO BP (przed prywatyzacją) stosował system oddziałowego przetwarzania informacji, miał większą swobodę działania<sup>14</sup>. Obecnie jest tylko skutecznym wykonawcą poleceń. Podobna sytuacja ma miejsce w pozostałych żyrardowskich placówkach bankowych.

Z punktu widzenia marketingu takie ograniczanie swobody działania placówek operacyjnych banków nie jest zjawiskiem pozytywnym. Ich niewystarczająca samodzielność jest jedną z najważniejszych wewnętrznych słabości banków<sup>15</sup>. A przecież te podstawowe jednostki struktury organizacyjnej banków powinny mieć możliwość szybkiego reagowania na dokonujące się zmiany. Poza tym to pracownicy oddziałów, filii, ekspozytur i punktów bankowych najlepiej wiedzą, co trzeba w nich zmienić, aby podnieść jakość obsługi klienta. Bowiem w dzisiejszych czasach, kiedy oferty wszystkich banków są w miarę jednolite, właśnie ta jakość staje się jedynym widocznym obszarem konkurencji<sup>16</sup>.

<sup>13</sup> Od 2 sierpnia 2001 roku, prowadzący działalność gospodarczą muszą opłacać składki ZUS przelewem z konta bankowego.

<sup>14</sup> Tomasz Wolf, *Niezmienna istota bankowości*, „Nowe Życie Gospodarcze”, 8.07.2001 oraz rozmowa z z-cą dyrektora Banku PKO BP SA/O Żyrardów.

<sup>15</sup> M. Pluta-Olearnik, *Marketing...*, op. cit., str. 36.

<sup>16</sup> Tamże, str. 109.

## Działania marketingowe banków w Żyrardowie

Planowanie działalności marketingowej jest podstawą jej skuteczności. Ma ono charakter ciągły i obejmuje powtarzające się cykliczne działania:

- analizę i syntezę informacji,
- wybór decyzji strategicznych,
- realizację planu,
- kontrolę wykonania<sup>17</sup>.

Na szczeblu central bankowych planowanie marketingowe przyjmuje postać marketingu strategicznego<sup>18</sup>. Takiego podejścia wymagają obecne czasy szybkich przemian i narastającej konkurencji. Traktowanie marketingu jako filozofii działania jest współcześnie jedynym sposobem na osiągnięcie długofalowego sukcesu na rynku.

Pierwsza faza, a więc analiza otoczenia społeczno-ekonomicznego banku i jego sytuacji wewnętrznej oraz synteza zebranych informacji i opracowanie prognozy, dotyczącej kierunków jego rozwoju, jest niezwykle istotna. Można powiedzieć, że właśnie od niej w dużej mierze zależy powodzenie całej akcji marketingowej. Jeżeli jest ona przeprowadzona poprawnie i rzetelnie, to pozwala prawidłowo skonstruować plan marketingowy i skierować wszystkie zaplanowane działania w odpowiednim kierunku.

Kolejny etap to wybór decyzji strategicznych. Konkretyzując je, bank kształtuje swoją przeszłość. Wpływa na osiągnane wyniki. Jest odpowiedzialny za swój sukces lub porażkę.

Do celów strategicznych banków zalicza się jego rolę i pozycję. Rolę można porównać do misji<sup>19</sup>, która jest drogowskazem dla pracowników. Jak niewidzialna ręka koordynuje działania poszczególnych jednostek i pozwala osiągnąć im sukces zespołowy. Natomiast co do pozycji rynkowej, każdy bank dąży do tego, aby była ona jak najlepsza. W związku z tym ciągle pnie się w górę.

Te dwa cele: rolę i pozycję banku można uznać za główną oś decyzji strategicznych. Na ich podstawie określa się konkretne zadania do realizacji, a także potencjalnych klientów do pozyskania.

Następna faza działalności marketingowej to realizacja, czyli wcielenie planów w życie. Obejmuje ona opracowanie sposobu działania, uruchomienie środków działania, ustalenie harmonogramu działań, a więc rozpisanie poszczególnych zadań na konkretne placówki operacyjne, np. oddziały, filie (z uwzględnieniem określonego horyzontu czasowego). Najczęściej stosowaną przez banki strategią jest strategia marketingu mix, która zapewnia koordynację i optymalne powiązania pomiędzy: usługami, ceną, dystrybucją i promocją.

Ostatnia faza, na którą współcześnie kładzie się szczególny nacisk, to kontrola przebiegu realizacji działań marketingowych. Pozwala ona znaleźć i skorygować

<sup>17</sup> B. Kosiński, *Planowanie...*, op. cit., str. 328–329.

<sup>18</sup> M. Pluta-Olearnik, *Marketing...*, op. cit., str. 10.

<sup>19</sup> B. Żurawik, W. Żurawik, *Marketing bankowy*. Państwowe Wyd. Ekonom. Warszawa 1995, str. 56.

błędy powstałe wcześniej. Wskazuje przyczyny, dla których pewne przedsięwzięcia okazały się chybione bądź w ogóle nie doszło do ich realizacji.

Kolejny poziom planowania działań marketingowych po centrali, to oddziały, filie i agencje banków. Na tych szczeblach marketing ma charakter taktyczny i operacyjny. „Stosunkowo największa samodzielność tych placówek dotyczy następujących obszarów marketingu: segmentacji rynku lokalnego, form sprzedaży, promocji, personelu i organizacji obsługi klienta”<sup>20</sup>.

Niestety żyrardowskie placówki bankowe nie prowadzą działalności marketingowej sensu stricto, ponieważ w swej strukturze organizacyjnej nie posiadają komórek marketingowych. Nawet jeśli miały je wcześniej, to zostały one zlikwidowane całkowicie lub zredukowane do jednej osoby. Obecnie za marketing w tych placówkach odpowiadają ich dyrektorzy i kierownicy. Twierdzą oni, że ich swoboda w tym zakresie jest bardzo ograniczona i głównie opierają się na działaniach i materiałach szczebli nadrzędnych.

Pierwszym elementem marketingu mix, wokół którego buduje się wszystkie pozostałe elementy są usługi. Banki: PKO BP SA, Pekao SA, BGŻ SA, PBK SA i Kredyt Bank SA zdecydowanie podkreślają tu swoją uniwersalność, tzn. że „w ich działalności nie ma żadnych ograniczeń o charakterze bankowym (w zakresie ilościowym, regionalnym, grup klientów, branżowym, a także ilościowo-cenowym). Instytucje te oferują więc zarówno usługi depozytowe, kredytowe, jak również prowadzą transakcje w zakresie papierów wartościowych oraz czynności emisyjne”<sup>21</sup>.

Żyrardowskie placówki operacyjne tych Banków dokonują wszystkich tradycyjnych operacji bankowych, tzn.:

- gromadzą obce środki pieniężne, np. wkłady oszczędnościowe ludności, lokaty terminowe jednostek gospodarczych (operacje bierne), w celu ulokowania ich w zyskownych operacjach czynnych, czyli np. w udzielanych kredytach i pożyczkach,
- wykonują operacje na zlecenie, rachunek i ryzyko klienta, np. doradztwo finansowe (operacje pośredniczące)<sup>22</sup>.

W tym kontekście należy jednak zaznaczyć, iż w filiach, a więc jednostkach małych, występują jednak pewne ograniczenia. Na przykład kredyty mogą być udzielane tylko do pewnej wysokości. W celu zwiększenia ich kwoty należy porozumieć się z odpowiednimi oddziałami, przy pomocy których filie dokonują wszelkich niezbędnych rozliczeń. Kolejnym przykładem może być to, iż Filia PBK S.A. udziela kredytów tylko klientom indywidualnym. Przedsiębiorstwom tę usługę oferuje zaś Oddział w Grodzisku Mazowieckim.

Oferta żyrardowskich placówek bankowych jest oczywiście dostosowana do potrzeb środowiska społeczno-ekonomicznego, w którym one działają (z inicjatywy szczebli nadrzędnych) oraz do ich możliwości finansowych. W związku z tym przeważnie adresowana jest do klientów detalicznych, a także, chociaż w mniejszym stopniu, do VIP-ów oraz średnich i małych firm.

<sup>20</sup> M. Pluta-Olearnik, *Marketing...*, op. cit., str. 10.

<sup>21</sup> Z. Krzyżkiewicz, Wł.L. Jaworski, M. Puławski, *Leksykon...*, op. cit., str. 79.

<sup>22</sup> Tamże, str. 390–391.

Oferty poszczególnych placówek bankowych są do siebie bardzo zbliżone i tylko ta proponowana przez Filię BS jest nieco uboższa.

Wachlarz usług dla klientów masowych jest szeroki. Między innymi obejmuje on:

- konta osobiste,
- rachunki a'vista,
- lokaty terminowe (złotowe i walutowe),
- bony skarbowe,
- karty płatnicze,
- kredyty (mieszkaniowe, samochodowe, konsumpcyjne, gotówkowe),
- linie kredytowe w koncie osobistym,
- usługi dodatkowe (np. wynajem skrytek sejfowych).

Bardzo popularną usługą są rachunki oszczędnościowo-rozliczeniowe (niezbędne zwłaszcza dla osób pracujących). Bank PKO BP SA/O Żyrardów proponuje Superkonto, Pekao SA/O Żyrardów – Eurokonto, Filia BGŻ SA – Integrumkonto, Filia Kredyt Banku SA – Ekstrakonto. W ramach tych kont osobistych, poza ich podstawową funkcją – łatwego i sprawnego przeprowadzania rozliczeń pieniężnych, można uzyskać m.in.: ubezpieczenie od następstw nieszczęśliwych wypadków, karty płatnicze i bankomatowe, preferencje przy korzystaniu z kredytów hipotecznych i samochodowych, możliwość zakładania atrakcyjnych lokat oraz uzyskiwania wszelkich informacji związanych z kontem, jak również zlecenia placówce pewnych operacji do wykonania za pomocą usługi telefonicznej.

Oczywiście konstrukcja tej usługi (konto osobiste) uwzględnia podział klientów na grupy wiekowe i zarobkowe (np. Ekstrakonto Junior, Ekstrakonto Student, Ekstrakonto „S”, Ekstrakonto Profit, Ekstrakonto VIP, Ekstrakonto Elita). Ten czynnik, pozwalający dopasować rachunek do potrzeb klienta, świadczy o atrakcyjności oferty bankowej.

Cena, która jako jedna spośród wszystkich elementów marketingu mix bezpośrednio generuje zyski jest ważna. Istotna jest cała polityka cenowa, bowiem to ona czyni bank elastycznym i pozwala mu lepiej dostosować się do wymagań klienta. Choć współcześnie, kiedy oferty wielu banków są bardzo bogate i podobne do siebie (zarówno pod względem rodzajów usług, jak i ich cen), zaczyna ona odgrywać mniejszą rolę. Klient powoli przenosi swoją uwagę z ceny na jakość i szybkość obsługi.

Potwierdzeniem tego zjawiska, jakim jest zanikająca konkurencja cenowa, prezentują rysunek 1 i tabela 1.

Wynika z nich, że żyrdowskie placówki bankowe starają się pozyskać klienta jeszcze przy pomocy cen, co dobrze obrazują różnice w opłatach za prowadzenie konta osobistego. Najdroższy pod tym względem jest Oddział Banku Pekao SA, natomiast najtańszy Oddział Banku PKO BP SA<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> Bez Filii BS, ponieważ nie wydaje ona kart bankomatowych, więc w kosztach obsługi konta nie ma pozycji z tym związanych.



Tabela 1. Prowizje i opłaty za czynności bankowe w Żyrardowie dokonywane w ramach konta osobistego (wg stanu na 7.11.2001 r.)

Rodzaj usługi	Odział Pekao SA	Odział PKO BP SA	Filia BGŻ SA	Filia PBK SA	Filia KB SA	Filia BS
Oprocentowanie ROR (w skali roku)	3,50%	3,50%	4,20%	3,10%	6,50%	7,00%
Opłata za prowadzenie konta (miesięczna)	3,00%	3,00%	2,00%	3,00%	2,90%	0,00%
Opłata za zlecenie stałe (za operację)	1,50 zł	0,00 zł	1,50%	1,00 zł	1,50 zł	1,00 zł
Opłata za przelew do innego banku (za operację)	3,00 zł	2,00 zł	0,3% kwoty min. 3,00 zł	3,00 zł	3,00 zł	2,50 zł
Opłata za używanie karty	1,00 zł	0,00 zł	1,00zł	1,00 zł	0,00 zł	-
Opłata za jedną wypłatę w bankomacie nie należącym do banku	3% kwoty min. 4,00 zł	2,5% kwoty min. 4,00 zł	2,0% kwoty min. 3,50 zł	2,0% kwoty min. 3,50%	3,0% kwoty min. 3,50 zł	-
Oprocentowanie kredytu odnawialnego w ROR w %	21,75	18,40	19,25	20,00	-	19,00 zł
Oprocentowanie % lokaty 12-miesięcznej	9,30	9,50	9,50	9,55	11,00	11,10

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów placówek bankowych działających w Żyrardowie (z dnia 7.11.2001).

Aczkolwiek wiele pozycji z tabeli 1 ma ten sam poziom bądź bardzo zbliżony, np. opracowanie ROR-ów lub standardowej lokaty 12-miesięcznej.

Jeżeli chodzi o planowanie polityki cenowej, to żyrardowskie placówki bankowe raczej nie ustalają podstawowych rodzajów cen usług bankowych.

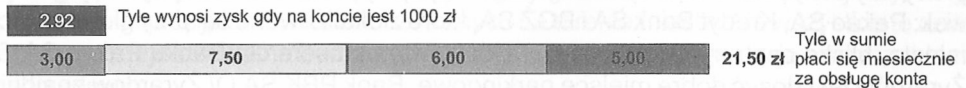
Otrzymują je gotowe od szczebli nadrzędnych. Natomiast dosyć dużą swobodę działania mają w obszarze dodatkowych elementów cenowych, np. w ustalaniu terminów spłat rat i odsetek. Ponadto mogą również wpływać na wysokość oprocentowania depozytów i kredytów poprzez negocjowanie z klientem.

Dystrybucja to sposób dostarczania klientom pożądaných przez nich usług w odpowiedniej formie, miejscu i czasie. „Szczególnie na rynku finansowym, obok polityki cenowej, jest ona uważana za skuteczną broń w walce o nowych klientów”<sup>24</sup>.

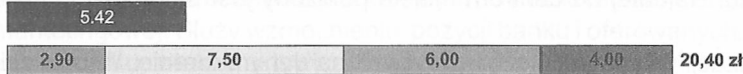
Bankowe placówki operacyjne, działające w Żyrardowie, niemal wyłącznie opierają się na sprzedaży bezpośredniej, a więc realizowanej tradycyjnie w banku. Oczywiście wykorzystują one również inne sposoby dotarcia do klienta, np. pocztę, telefon, sprzedaż w siedzibie firmy, home banking, bankomaty. Niestety ww. sposoby oferowania usług, są stosowane relatywnie rzadko, co zapewne w dużej mierze wiąże się ze stopniem zamożności klienteli – zdecydowana jej większość to tzw. klienci

<sup>24</sup> B. Żurawik, W. Żurawik, *Marketing bankowy...*, op. cit., str. 256.

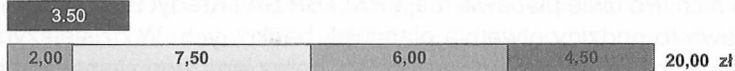
## Bank Pekao SA/O Żyrardów



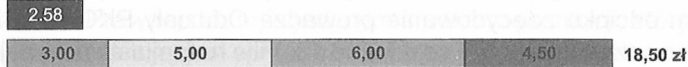
## Kredyt Bank SA Filia Żyrardów



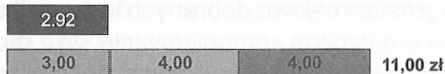
## BGŻ SA Filia Żyrardów



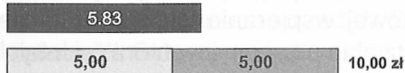
## PBK SA Filia Żyrardów








## PKO BPSA/O Żyrardów



## BS Filia Żyrardów



## Legenda:

-  – odsetki należne po miesiącu, bez żadnego podejmowania gotówki
-  – opłata za prowadzenie konta
-  – opłata za 5 operacji w ramach zlecenia stałego
-  – opłata za 2 przelewy do innego banku
-  – opłata za używanie najtańszej karty oraz za dokonanie 1 wypłaty w bankomacie nie należącym do banku

Rys. 1. Miesięczne zyski i koszty w ROR-ach

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów placówek bankowych działających w Żyrardowie (z dnia 7.11.2001) oraz Grzegorz Wójcik – Cena bankowego konta „Super Express”, 19.01.2001.

masowi, jak również z bierną postawą żyrardowskich placówek operacyjnych w tym zakresie. Wyjątkiem są tu bankomaty, ponieważ z tej formy dystrybucji, korzysta spora liczba osób. W Żyrardowie w 2001 było 6 takich urządzeń, z czego dwa należały do Banku Pekao SA/O Żyrardów, pozostałe placówki miały po jednym. Niestety własnym bankomatem nie dysponuje Bank Spółdzielczy w Skierniewicach Filia Żyrardów.

Z punktu widzenia marketingu istotnym elementem strategii dystrybucji jest również lokalizacja banku<sup>25</sup>. Dla klienta ważna jest bowiem jego dostępność. Generalnie klienci preferują krótkie odległości między bankiem a np. domem, miejscem

<sup>25</sup> W. Grzegorzczak, *Marketing bankowy*. Biblioteka Menedż. i Bankowa, Warszawa 1997, str. 43.

pracy czy zakupów<sup>26</sup>. Pod tym względem najlepiej przedstawia się sytuacja placówek: Pekao SA, Kredyt Bank SA i BGŻ SA, które zlokalizowane są przy głównej ulicy miasta, blisko centrum handlowego. Dodatkowym plusem dla Banku Pekao SA O/Żyrardów jest dosyć dobre miejsce parkingowe. Bank PBK SA O/Żyrardów znajduje się nieco na uboczu. Najdalej od centrum miasta położony jest natomiast Oddział Banku PKO BP SA.

Obok lokalizacji ważna jest liczba placówek na danym terenie. W powiecie żyrdowskim jest ich 12. Zdecydowanym liderem jest tu Bank Pekao SA, do którego należy aż 5 spośród nich. Po dwie placówki mają PKO BP SA i Kredyt Bank SA.

Kolejna sprawa to godziny otwarcia placówek bankowych. W dzisiejszych czasach, kiedy klienci wymagają coraz lepszej obsługi, coraz lepszego zaspokajania ich potrzeb, obsługiwania ich bez ograniczeń czasowych, czynnik ten nabiera ogromnego znaczenia. Na tym odcinku zdecydowanie prowadzą Oddziały PKO BP SA i Pekao SA, które w dni powszednie czynne są od 8 do 18. Filie natomiast zaczynają swoją pracę o godzinę, dwie później, a kończą również o godzinę, dwie wcześniej.

Public relations (publiczne relacje) to „zestaw celowo dobranych i zorganizowanych działań, zapewniających bankowi systematyczne komunikowanie się z otoczeniem”.<sup>27</sup> Głównym celem tego przedsięwzięcia jest kreowanie pozytywnego wizerunku banku (tzw. image'u) w świadomości klientów, czyli po prostu pozyskiwanie klienta, a ponadto wzmacnianie jego pozycji rynkowej, wspieranie sprzedaży nowych usług bankowych i form sprzedaży, wspieranie działań promocyjnych oraz zdobycie i utrzymanie zrozumienia i zaufania ze strony klientów. Public relations prezentuje całościową działalność banku.

Dobry image jest dla niego niezwykle ważny. Jest połową jego sukcesu, ponieważ klienci przeważnie korzystają z usług tych instytucji, które znają i w związku z tym, uważają je za wiarygodne.

Środki, które najczęściej są wykorzystywane w public relations to:

- „– publikacje w prasie,
- spotkania, konferencje, wystąpienia, seminaria,
- kontakty z radiem i telewizją,
- kontakty z najbliższym otoczeniem banku, np. szkołami, instytucjami badań rynku,
- korespondencja, np. wysyłanie listów okolicznościowych, życzeń świątecznych,
- wydawnictwa, np. broszury, foldery, ulotki o banku oraz gadżety: kalendarze, etykiety samoprzylepne z logo i nazwą banku,
- udział w ważnych wydarzeniach,
- finansowe wspieranie, sponsoring”<sup>28</sup>.

Działania w ramach public relation powinny prowadzić nie tylko centrale, ale również oddziały, aby wykreować bank w świadomości społeczności lokalnej<sup>29</sup>. Placówki bankowe w Żyrardowie oczywiście podejmują pewne kroki w tym kierunku. Na przykład Bank PKO BP SA Oddział Żyrardów wysłał życzenia świąteczne do określo-

<sup>26</sup> U.C. Swoboda: *Bankowość detaliczna. Strategie marketingowe i procesy zarządzania*. Wyd. CeDe Wu Warszawa 2000, str. 180.

<sup>27</sup> B. Żurawik, W. Żurawik – *Marketing...*, op. cit., str. 264.

<sup>28</sup> M. Pluta-Olearnik – *Marketing...*, op. cit., str. 157.

<sup>29</sup> B. Żurawik, W. Żurawik – *Marketing...*, op. cit., str. 270.

nych grup klientów. Poza tym w lokalnych gazetach umieszczane są artykuły, dotyczące działalności placówek zlokalizowanych na terenie miasta. Ale wszystkie te działania są podejmowane na bardzo małą skalę, gdyż koncentruje się je na szczeblach nadrzędnych.

Promocja bankowa jest kolejnym po public relations etapem w propagandzie marketingowej. Służy wzmocnieniu pozycji banku i oferowanych przez niego produktów na rynku, a także aktywizacji sprzedaży<sup>30</sup>.

Bankowe placówki operacyjne, działające w Żyrardowie, stosują promocję, np. w postaci reklamy, obniżek cen, konkursów z nagrodami. Działania te są jednak im zlecane przez szczeble nadrzędne, gdzie tego typu przedsięwzięcia są projektowane w całości. Dlatego też promocja w wydaniu żyrardowskich placówek bankowych nie jest działaniem samodzielny. Brak jest w niej ich własnej inicjatywy.

Prawdopodobnie jedynym środkiem promocji, który w ogromnej mierze one same kształtują, jest sprzedaż osobista. W zasadzie tylko od nich zależy, jaki stworzą sobie zespół pracowniczy. Czy będą to osoby z dobrymi kwalifikacjami, kulturalne, miłe, potrafiące w bezpośredniej rozmowie zaprezentować usługę bankową w sposób niezwykle atrakcyjny dla klienta.

Reklama bankowa jest elementem promocji. „Jako płatna forma prezentacji i popierania sprzedaży produktów pełni dwie funkcje: informacyjną (o produkcie, sposobie jego zakupu, warunkach sprzedaży itp.) oraz zachęcającą i nakłaniającą do określonego działania”<sup>31</sup>. Głównie nośniki reklamy to: radio, telewizja, kino, poczta, telefon, plakaty.

Żyrardowskie placówki bankowe, jeżeli chodzi o reklamę, w dużej mierze opierają się na działaniach szczebli nadrzędnych. Jeszcze do niedawna przedstawiały one swoją ofertę w lokalnej prasie, telewizji i radio. Obecnie jednak wycofują się z tych działań, chociaż i tak były one prowadzone na małą skalę. W związku z tym jedyną formą reklamy w tych placówkach są plakaty, broszury i ulotki informacyjne, eksponowane w salach operacyjnych. Materiały te są estetyczne i łatwo dostępne dla klientów. Zdecydowanie najlepiej pod tym względem prezentuje się Oddział Banku PKO BP SA, w którym oprócz już wyżej wspomnianych materiałów znajdują się inne istotne dla klientów informacje (tablica informacyjna). W pozostałych jednostkach reklama ma również dobry poziom, z wyjątkiem Filii BS, gdzie jest ona bardzo uboga.

Współcześnie, kiedy oferty wszystkich banków są w miarę jednolite, jedynym obszarem, na którym mogą się one wykazać, wyróżnić spośród wielu, jest jakość obsługi klienta. Wymaga ona spojrzenia na usługi bankowe przez pryzmat potrzeb klienta. W związku z tym, pracownicy bankowi<sup>32</sup> – zwłaszcza ci z wieloletnim stażem, którzy uwzględniają tylko punkt widzenia banku, np. spłata odsetek w określonym czasie – muszą uczyć się nowego sposobu prezentacji oferty bankowej. Muszą więc umieć wyliczyć cechy usługi istotne dla klienta, jak również podkreślić korzyści z nich wynikające<sup>33</sup>. Muszą po prostu zaprezentować tę usługę tak, aby dla potencjalnego klienta stała się niezwykle atrakcyjną i potrzebną, aby nabywca ją kupić, a co ważniejsze – aby był zadowolony z tej transakcji.

<sup>30</sup> W. Grzegorzczak, *Marketing...*, op. cit., str. 51.

<sup>31</sup> Tamże, str. 55.

<sup>32</sup> Pracownicy placówek operacyjnych, tzw. pracownicy pierwszej linii, którzy realizują strategię rynkową, opracowaną na szczeblu centralnym.

<sup>33</sup> M. Piłta-Olearnik, *Marketing...*, op. cit., str. 108.

Jak wynika z powyższego, pracownicy banku są istotnym elementem jakości obsługi klienta. To oni tworzą tę jakość. Są ważnym atutem marketingowym i kluczowym czynnikiem, stanowiącym o sukcesie banku. Mili, solidni, grzeczni, kompetentni i wyrozumiali pracownicy sprawiają, że klienci są usatysfakcjonowani i mają ochotę wrócić do banku. Po prostu stają się lojalni, a więc z punktu widzenia banku najlepsi.

Pracownicy żyrdowskich placówek bankowych są w miarę uprzejmi i kompetentni, aczkolwiek nie zawsze uświadamiają sobie, jak wiele od nich zależy, jak bardzo ich postawa i sposób zachowania wpływają na decyzję klientów. Obecnie ich podejście przypomina raczej orientację produktową, ale szkolenia, w których owi pracownicy uczestniczą, mają za zadanie zmienić taki stan. Powracając jeszcze do uprzejmości osób zatrudnionych w żyrdowskich placówkach bankowych, wydaje się, że najbardziej przyjazna atmosfera, nacechowana życzliwością, panuje w Filii Banku BGŻ SA. Być może jest to zasługą „młodego” zespołu.

Wygląd zewnętrzny pracowników jest również niezwykle ważny. Ujednolicono ubiory, odpowiednie do stanowiska pracy, tworzą wrażenie profesjonalizmu. Niestety ten warunek nie jest spełniany przez placówki bankowe z Żyrardowa, ale najbliższo jego osiągnięcia są pracownicy Oddziału Banku Pekao SA.

Oddział ten jest również liderem, jeżeli chodzi o wygląd zewnętrzny i wewnętrzny banku. Klasyczna architektura budynku daje wrażenie siły, stabilności i bezpieczeństwa. Oznakowania banku – logo i nazwa – są dobrze widoczne. Sale operacyjne są funkcjonalne i nowoczesne. Uwzględniają różne rodzaje klientów (sale dla klientów detalicznych, VIP-ów i podmiotów gospodarczych).

Poważną wadą, obniżającą jakość obsługi klienta w żyrdowskich placówkach bankowych, jest brak organizacji w samym procesie obsługi. Właśnie to jest często źródłem niezadowolonych klientów.

## **Efektywność marketingowa banków działających w Żyrardowie**

Pozycja rynkowa banku jest jednym z kilku czynników świadczących o skuteczności jego działania, a także o konkurencyjności wobec innych podmiotów rynkowych. Chcąc przedstawić pozycje rynkowe placówek bankowych działających z Żyrardowie, należy uwzględnić wpływ, jaki wywierają na nie pozycje rynkowe ich banków macierzystych. Owe pozycje rynkowe banków macierzystych prezentują dane zawarte w tab. 2

Tabela 2. Pozycja rynkowa banków macierzystych

Nazwa Banku	Ranking Rzeczypospolitej		Ranking Gazety Bankowej	
	pozycja w roku		pozycja w roku	
	2000	1999	2001	2000
PKO BP SA	4	4	19	26
Pekao SA	6	6	6	30
PBK SA	25	29	7	14
BGŻ SA	30	27	15	...
KB SA	34	34	5	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lista 500 największych przedsiębiorstw w Polsce w 2000 r. „Rzeczpospolita”, 8.05.2001 r. oraz Grzegorz Gadomski – Najlepsze Banki 2001 r. „Gazeta Bankowa”, 26.06 – 2.07.2001 r.

Jak widać, znalazły się w niej wszystkie Banki oprócz Banku Unii Gospodarczej, w którym zrzeszony jest Bank Spółdzielczy w Skierniewicach i wszystkie uplasowały się w pierwszej czterdziestce. Fakt ten świadczy o potęgze tych podmiotów, o dużych rozmiarach ich działalności i ugruntowanej pozycji rynkowej.

Zdecydowanymi liderami rankingu sporządzonego przez „Rzeczpospolitą”, są Banki PKO SA i Pekao SA. Kryterium, wg którego stworzono tę listę, jest wielkość przychodów ze sprzedaży. Nieco inaczej przedstawia się sytuacja w rankingu sporządzonym przez „Gazetę Bankową”. Tutaj pozycja banku zależała od ilości punktów, które udało się zgromadzić (70 pkt za wskaźniki finansowe i 30 za tzw. ocenę jakościową, w sumie 100, tyle otrzymałby bank idealny). Według „Gazety Bankowej” najlepszy okazał się Kredyt Bank SA, który w ocenie jakościowej uzyskał 21 pkt, natomiast ogólnie 74,45. Zaraz za nim (również tutaj na wysokiej szóstej pozycji) znalazł się Bank Pekao SA, który odpowiednio otrzymał 23 pkt i 71,46. Natomiast PKO BP SA znalazło się dopiero na 19 pozycji (na 30 możliwych) z zaledwie 9 punktami oceny jakościowej i 50,67 oceny ogólnej.

Bank Unii Gospodarczej nie przeszedł przez sito ostrej selekcji i znalazł się na 15 miejscu (pod względem wielkości aktywów) listy banków nie sklasyfikowanych.

W Żyrardowie najlepszą pozycję mają placówki Pekao SA i PKO BP SA, ponieważ są oddziałami i jako podstawowe jednostki w strukturze organizacyjnej banków mogą prowadzić działalność bez żadnych ograniczeń. Mają największą skalę działania. Ponadto z przeprowadzonych ankiet wynika, że najpopularniejszy jest Bank Pekao SA/O Żyrardów. Wśród ankietowanych – klientów indywidualnych, aż połowa osób wskazała go jako swój bank. Również przedsiębiorstwa i instytucje często korzystają z jego usług.

Wyniki osiągane przez banki to kolejny czynnik, świadczący o skuteczności ich działalności ogólnej, w tym również marketingowej. Osiągnięcia żyrardowskich placówek bankowych, (wycinkowe ze względu na problemy w uzyskaniu informacji), prezentują tabele 3 i 4.

Tabela 3. Kredyty w Banku BGŻ SA Filia Żyrardów oraz w Banku Spółdzielczym w Skierniewicach Filia Żyrardów w latach 1998–2000

Stan kredytów na dzień	Filia BS		Filia BGŻ SA	
	w zł	Dynamika wzrostu %	w zł	Dynamika wzrostu %
31.12.1998	3.304.000	-	133.303	-
31.12.1999	4.374.000	132,38	1.322.602	992,18
31.12.2000	4.076.000	93,19	3.537.350	267,45

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Banku Spółdzielczego w Skierniewicach, Filia Żyrardów oraz Banku BGŻ SA/O Łowicz.

Tabela 4. Depozyty w Banku BGŻ SA Filia Żyrardów oraz w Banku Spółdzielczym w Skierniewicach Filia Żyrardów w latach 1998–2000

Stan kredytów na dzień	Filia BS		Filia BGŻ SA	
	w zł	Dynamika wzrostu %	w zł	Dynamika wzrostu %
31.12.1998	8.279.200	-	3.299.046	-
31.12.1999	9.744.900	117,70	9.226.789	279,68
31.12.2000	10.187.414	104,54	16.048.435	173,93

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Banku Spółdzielczego w Skierniewicach, Filia Żyrardów oraz Banku BGŻ SA/O Łowicz.

Jak widać zarówno w jednej, jak i w drugiej placówce bankowej stan kredytów i depozytów wykazuje tendencję rosnącą (poza kredytami w Filii BS w 2000 roku, kiedy nastąpił ich spadek). Fakt ten dowodzi, że filie te rozwijają się. Bardzo wysoką dynamikę rozwoju ma Filia BS funkcjonuje o wiele dłużej, bo już od 10 lat, oznacza to, że Filia BGŻ SA<sup>34</sup>. Pomimo tego, iż działa ona w Żyrardowie dopiero od 1998 roku, zdołała osiągnąć na koniec roku 2000 poziom kredytów zbliżony do poziomu Filii BS, natomiast w tym samym okresie znacznie przekroczyła stan jej depozytów. A ponieważ Filia BGŻ SA posiada lepsze umiejętności pozyskiwania klientów i jej działalność marketingową można oceniać wyżej. I rzeczywiście, obserwując obydwie te placówki, można zauważyć, że w pierwszej z nich praktycznie nie ma żadnego marketingu, żadnych plakatów czy broszur reklamowych. Ulotki informacyjne co prawda są, ale dotyczą tylko oprocentowania kredytów i wkładów oszczędnościowych, a poza tym są mało estetyczne. Ogólnie rzecz ujmując, w placówce tej nie widać żadnych starań o klienta. Wydaje się, że nadal panuje w niej orientacja produktowa. Z punktu widzenia marketingu wypada ona najgorzej spośród wszystkich placówek, działających w Żyrardowie. Natomiast całkowicie odwrotna sytuacja panuje w Filii BGŻ SA.

Oprócz stosowanego przez banki marketingu, na ich wyniki ma również wpływ sytuacja ekonomiczna kraju. Potwierdzają to dane z tabel 3 i 4, gdzie widać, że tempo wzrostu kredytów i depozytów jest malejące. Jak wiadomo, jeszcze około 4 lat temu w Polsce była wysoka aktywność gospodarcza, która niestety została zahamowana w wyniku zmiany polityki gospodarczej. W efekcie nastąpił spadek wzrostu PKB. Spadło również tempo wzrostu popytu konsumpcyjnego. Rosnąca inflacja spowodowała wzrost realnych wynagrodzeń i spowodowała spadek realnych rent i emerytur. To w połączeniu ze wzrastającym bezrobociem dało ograniczony przyrost dochodów realnych. Dodatkowo wysokie stopy procentowe kredytów ograniczyły ich dostęp dla gospodarstw domowych<sup>35</sup>. Przykładem są tu rozmiary depozytów, które w Filii BGŻ SA

<sup>34</sup> Ta ogromna dynamika wzrostu kredytów i depozytów w 1999 r. w Filii Banku BGŻ SA wynika z tego, że filia ta istnieje od 4 września 1998 r., a więc stan kredytów i depozytów z 1999 r. był porównywany de facto tylko z czterema miesiącami z 1998 roku.

<sup>35</sup> Zob. Wł. Welfe, W. Florczak, L. Sabanty, *Prognozy rozwoju gospodarczego Polski*. „Nowe Życie Gospodarcze”, 5.08.2001.

w 2000 roku przekroczyły rozmiary kredytów 4-krotnie, a Filii BS ponad 2-krotnie. Reasumując, wszystkie te wydarzenia ekonomiczne wywarły wpływ na wielkość popytu na usługi finansowe i spowodowały jego spadek, co z kolei przełożyło się na wyniki banków, ponieważ gospodarka jest dla nich naturalnym podglebiem działalności.

Liczba rachunków bankowych w pewien sposób odzwierciedla liczbę klientów, korzystających z usług banku, a także świadczy o atrakcyjności działalności prowadzonej przez bank. Poniższa tabela jest zestawieniem liczby rachunków Filii BS oraz Filii BGŻ SA.

Tabela 5. Rachunki <sup>a)</sup> w Banku BGŻ SA Filia Żyrardów oraz w Banku Spółdzielczym w Skierniewicach Filia Żyrardów w latach 1998–2000

Rok	Liczba rachunków w Filii BS	Liczba rachunków w Filii BGŻ SA
1998	2017	924
1999	2536	2245
2000	b)	4301

a) Rachunki depozytowe, kredytowe, konta osobiste

b) brak danych

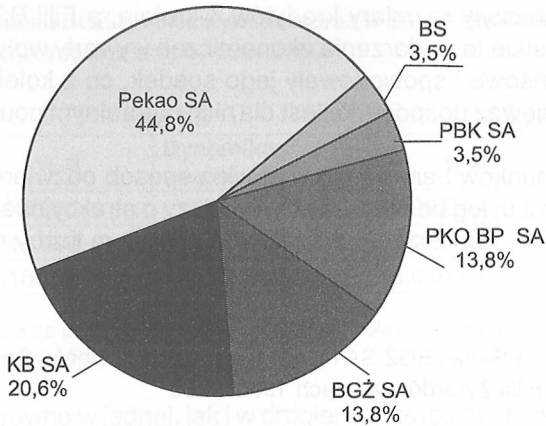
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Banku Spółdzielczego w Skierniewicach, Filia Żyrardów oraz Banku BGŻ SA/O Łowicz.

Z powyższego zestawienia wynika, że w ostatnich latach, w obydwu placówkach bankowych utrzymuje się wzrost liczby rachunków. Jest to zjawisko pozytywne, świadczące korzystnie o tych jednostkach. Oczywiście tempo wzrostu jest większe w Filii Banku BGŻ SA. Wśród ogólnej liczby rachunków tej placówki operacyjnej (5513 na dzień 31.12.2001) blisko 32% stanowią konta osobiste Integrum (1760). Dosyć dynamiczny wzrost liczby tych rachunków dobrze wróży przyszłości tej filii, ponieważ jak wynika z badań CBOS-u, rynek rachunków oszczędnościowo-rozliczeniowych jest rynkiem z przyszłością<sup>36</sup>. Przymuszczalnie podobne tendencje występują w pozostałych placówkach bankowych, działających na terenie Żyrardowa.

Kolejnym, bardzo ważnym dla banków, miernikiem efektywności ich marketingu jest opinia o bankach wśród klientów. Na podstawie informacji udzielonych właśnie przez tych klientów, został dokonany szacunek procentowego udziału poszczególnych placówek bankowych z Żyrardowa w rynku lokalnym. Przedstawia go rysunek 2.

<sup>36</sup> Marian Anasz, *Rynek z przyszłością*, „Gazeta Bankowa”, 14–20.03.2000.



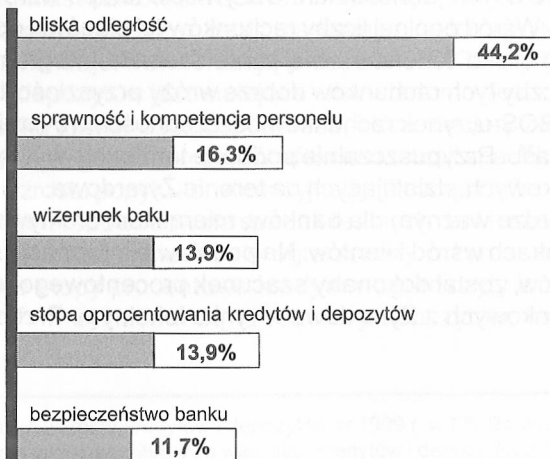


Rys 2. Pozycja bankowych placówek operacyjnych z Żyrardowa na rynku lokalnym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet przeprowadzonych przez Autorkę.

Jak widać w Żyrardowie bankiem, z którego usług najczęściej się korzysta, jest Pekao SA/O Żyrardów. Pod tym względem jest on zdecydowanym liderem i wyprzedza znajdującą się za nim Filię Kredyt Banku SA ponad 2-krotnie. Dowodem popularności owych placówek bankowych jest również to, że właśnie z ich usług najdłużej korzystają ankietowani – klienci instytucjonalni. Na trzecim miejscu, równolegle z Filią BGŻ SA występuje PKO BP SA/O Żyrardów. Najrzadziej mieszkańcy powiatu żyrardowskiego korzystają z usług Filii PBK SA i Banku Spółdzielczego.

Oczywiście na wyniki miały wpływ określone czynniki, którymi klienci kierowali się, dokonując wyboru konkretnej placówki bankowej. Ich prezentację zawiera rysunek 3.



Rys. 3. Czynniki determinujące wybór banku

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowanych.

Jak wynika z powyższego, zdecydowanie na pierwsze miejsce wysuwa się jeden czynnik – bliska odległość. Takiej odpowiedzi udzieliło ponad 44% ankietowanych. Dla porównania, na podstawie badań przeprowadzonych przez PENTOR, aż 53% Polaków na podobne pytanie, czyli dlatego założyli konto w tym, a nie innym banku, odpowiedziało – dogodna lokalizacja<sup>37</sup>. Wynik ten pokrywa się również z danymi prezentowanymi na rysunku 2. Bank Pekao SA/O Żyrardów oraz Filia Kredyt Banku SA, które znajdują się przy głównej ulicy miasta, blisko centrum handlowego, są podmiotami, z których usług najczęściej się korzysta. Na drugim miejscu znajduje się sprawność i kompetencja personelu. Oznacza to, że klienci zaczynają zwracać uwagę na jakość ich obsługi i również tym czynnikiem kierować się przy wyborze banku. Jednak wynik – ponad 16% – mógłby być o wiele lepszy. Oprócz pozycji zamieszczonych na rysunku 3, ankietowani – klienci indywidualni jako przyczynę wyboru konkretnej placówki bankowej podali również wysokość prowizji, a także wśród innych powodów, np. wskazanie zakładu pracy lub korzystanie z usług Banku PBG SA/O Żyrardów (PBG SA połączył się z Pekao SA). Ponadto ankietowani – klienci instytucjonalni wskazali na pakiet usług bankowych oraz bezpośrednie zachęty stosowane przez bank. Jednak znaczenie tych czynników w odniesieniu do pozostałych jest małe.

Pośród wszystkich ankietowanych zdecydowana większość – ponad 77% – jest zadowolona i raczej zadowolona z wybranej przez siebie placówki bankowej. Być może w pewien sposób potwierdza to fakt, że tylko około 22% respondentów korzysta z usług więcej niż jednego banku (najczęściej dwóch). Natomiast, jeżeli chodzi o wskazane wady, to w zasadzie klienci narzekają na jedno – zbyt długie kolejki. Rzeczywiście w żyrardowskich placówkach jest to problem i czasami źródłem nieprzyjemnych konfliktów na linii klient – klient lub klient – pracownik.

Wśród ankietowanych klientów indywidualnych aż 40,6% korzysta z rachunku uniwersalnego, 21,6% z usług depozytowych, z usług kredytowych – 18,9%, tyle samo z kart płatniczych. Podobnie wyniki kształtują się wśród klientów instytucjonalnych. Z rachunków i usług opartych na rachunkach korzysta aż 55,6% ankietowanych, następnie z usług depozytowych – 22,2%, z usług kredytowych – 16,6% oraz z doradztwa inwestycyjnego i finansowego – 5,6%

Jak widać żyrardowskie placówki bankowe oferują najbardziej typowe dla banków usługi. Natomiast te dodatkowe usługi, które często wyróżniają bank spośród innych i są na tyle atrakcyjne dla klienta, że kierują jego wybór na ten, a nie inny podmiot, schodzą niejako na dalszy plan, np. doradztwo inwestycyjne i finansowe czy sposoby elektronicznego porozumiewania się. Oczywiście żyrardowskie placówki bankowe posiadają te usługi w swojej ofercie, ale nie starają się zachęcić klienta do korzystania z nich. Nie potrafią uczynić z tych usług swojego atutu i wykorzystać go w grze marketingowej. Ich postawa jest tutaj raczej bierna.

W wyniku dynamicznego rozwoju rynku usług finansowych, panująca na nim konkurencja zaostrza się. Dlatego, aby stawić jej czoło, polskie banki w coraz większym stopniu stosują zasady prowadzenia działalności marketingowej. Ponadto

<sup>37</sup> G. Wójcik, *Wspólne, nie znaczy proste*. „Super Express”, 16.03.2001.

w marketingu dostrzegają również szanse swojego rozwoju. Obecnie komórki, działy i departamenty marketingu (mające na początku lat 90. postać zwykłych stanowisk marketingowych) znajdują się nie tylko w dużych bankach ogólnokrajowych, ale również w mniejszych bankach regionalnych lub branżowych.

Niestety tempo tych zmian organizacyjnych jest szybsze od tempa zmian w świadomości bankowców. Oczywiście zauważają oni wzrost znaczenia marketingu. Jest on dla nich niezbędny, ale nie najważniejszy. Wykorzystują go raczej taktycznie niż strategicznie. Ich postawa nie jest więc przejawem rzeczywistej orientacji marketingowej, a w związku z tym zewnętrzne zmiany organizacyjne w bankach również nie są dowodem na tę orientację. Poza tym praktyka dostarcza licznych przykładów na niedostateczne zrozumienie idei marketingu, a nawet nieporadności i błędów, jakie popełniają banki na rynku.

Problem ten bardzo dobrze obrazuje organizacja marketingu na szczeblach operacyjnych banków – w oddziałach, filiach i agencjach, czyli jednostkach bezpośredniego kontaktu z klientem. Jednostkach, które realizują strategie rynkowe opracowane przez centrale i stają „twarzą w twarz” z problemami rynkowymi. Powinny więc być one na tyle samodzielne, aby móc prawidłowo wykonywać zlecane im zadania, a w konsekwencji dobrze wywiązywać się ze swoich obowiązków.

Jednak na podstawie obserwacji bankowych placówek operacyjnych, działających na terenie Żyrardowa, należy stwierdzić, że „organizmy” te są bardzo uzależnione od szczebli nadrzędnych i ich samodzielność jest poważnie ograniczona. W swojej strukturze organizacyjnej nie posiadają one komórek marketingowych, a więc nie ma tu mowy o działalności marketingowej sens stricto. Brak jest również osób, przeprowadzających badania otoczenia społeczno-ekonomicznego, w szczególności konkurencji. Placówki te głównie opierają się na działaniach szczebli nadrzędnych. Natomiast ich „własny marketing” przyjmuje najczęściej postać plakatów i broszur reklamowych oraz ulotek informacyjnych. Z punktu widzenia klienta wydaje się, że podmioty te nie stosują innych instrumentów marketingowych. A już chyba zupełnie nie dostrzegają roli jakości obsługi klienta. Sposób podejścia do owego klienta przypomina tu jeszcze trochę czasy orientacji produktowej. Pracownicy po prostu nie uświadamiają sobie, jak wiele zależy od ich postawy oraz że jakość obsługi klienta w obecnych czasach jest elementem decydującym w konkurencji.

Pośród wszystkich placówek bankowych działających na terenie Żyrardowa, z punktu widzenia marketingu najlepiej prezentuje się Oddział Banku Pekao SA, który jako jedyny zaczyna zwracać uwagę na inne – poza broszurami i ulotkami – instrumenty marketingowe. W jednostce tej widać starania o wizerunek banku, przejawiające się w dbałości o wygląd zewnętrzny budynku i jego otoczenia, jak również o funkcjonalność jego wnętrza. Także pracownicy starają się ubierać jednolicie, co robi dobre wrażenie i w oczach klientów powoduje wzrost profesjonalizmu tej instytucji. Natomiast najwięcej zaległości do nadrobienia w tym obszarze ma Filia Banku Spółdzielczego w Skierniewicach.

## The Forms of Bank Services Marketing used by Banks Operating in Żyrardów

### Summary

The Author takes the assumption that nowadays, in order to survive in the competitive market of bank services it is essential to take advantage of marketing. The paper presents the forms of marketing used by banks located in Żyrardów, where there are seven bank outlets which includes: two outlets of banks with the majority/controlling interest of the State capital, one co-operative bank and four private banks' outlets.

These banks compete in local and regional markets in the area of winning individual customers, as well as companies, businesses and other economic units. Therefore, they are forced to apply both traditional and new, more sophisticated forms of marketing.

The banks' marketing activity is reflected in the dynamics of deposits, loans/credits granted by banks, as well as in the numbers of customers served.

The most appreciated (i.e. the most frequently chosen for service) bank in the local market is the PEKAO S.A. Bank, whose services are used by nearly 45% of the respondents.

The most decisive factor that influences the choice of a bank is its proximity to a respondent's place of residence, or place of work.