

# Izabela Szlis

---

## Źródła przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej w świetle badań

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 55, 105-115

---

2010

Artykuł został 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.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*Izabela Szlis*<sup>1</sup>

## **ŹRÓDŁA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ W BANKOWOŚCI DETALICZNEJ W ŚWIETLE BADAŃ**

### **Streszczenie**

Niezależnie od przyjętej koncepcji rozwoju, chcąc utrzymać uprzywilejowany status na rynku finansowym, banki powinny dążyć do osiągnięcia, a następnie utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej. Źródłem takiej przewagi mogą być między innymi: cena, wielokanałowa strategia dystrybucji, wizerunek i reputacja firmy czy też poziom jakości obsługi, przekładające się na maksymalizację obopólnych korzyści procesu wymiany. Artykuł przedstawia popytowo-podażową analizę percepcji źródeł przewagi konkurencyjnej na rynku detalicznych usług bankowych.

Konkurencyjność można rozpatrywać na różnych poziomach. Mowa o konkurencyjności w skali mikro, kiedy dotyczy konsumentów (siły nabywczej danego konsumenta, umiejętności interpersonalnych, wydajności pracy, zakresu posiadanej wiedzy) i przedsiębiorstw (mierzoną jego udziałem w rynku) lub w skali mezo czy też mega, kiedy mowa o konkurencyjności sektora (mierzoną jego udziałem w Produkcie Krajowym Brutto). Można też mierzyć konkurencyjność gospodarek w skali makro oraz w odniesieniu do grupy krajów, np. Unii Europejskiej, gospodarek rozwijających się i rozwiniętych, Federacji Rosyjskiej i innych. Konkurencyjność globalna jest najszerszym pojęciem, nieposiadającym już dalszej skali odniesienia. Sedno konkurencyjności stanowi porównanie, które polega na zestawieniu cech danego podmiotu z innymi jednostkami, funkcjonującymi w ramach obranego systemu. W związku z tym skala globalna jest maksymalną, która może być rozpatrywana w istocie konkurencyjności<sup>2</sup>. Podejmując tematykę konkurencyjności, należy dokonać rozróżnienia pozycji konkurencyjnej i zdolności konkurowania. Zdolność konkurowania to umiejętność wykorzystania zasobów i uwarunkowań gospodarczych do osiągnięcia pozycji na rynku. Pozycja jest zaś konkurencyjna, jeżeli firma (podmiot) osiąga lepsze rezultaty względem innych uczestników rynku (otoczenia).

---

<sup>1</sup> Izabela Szlis – mgr, Katedra Marketingu i Przedsiębiorczości, Wydział Zarządzania, Politechnika Białostocka.

<sup>2</sup> Szerzej na temat pomiaru konkurencyjności (mierniki i metody): J. Misala, *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna i międzynarodowa konkurencyjność gospodarki narodowej. Podstawy teoretyczne*, Wyd. Politechniki Radomskiej, Radom 2007, s. 83-104.

W aspekcie teoretycznym zagadnienie konkurencyjności ma charakter interdyscyplinarny, gdyż zajmują się nim nie tylko ekonomiści, ale również reprezentanci nauk o zarządzaniu. Idea rywalizacji o ograniczone zasoby poruszana jest w najważniejszych teoriach ekonomicznych, poczynając od ekonomii klasycznej (przedstawiciele: A. Smith, T. Malthus, D. Ricardo, J.St. Mill, A. Marshall), poprzez teorie neoklasyczne (A.A. Cournot, W.S. Jevons, F.Y. Edgeworth, A. Marshall i inni), szkołę austriacką (C. Menger, E. von Böhm-Bawerk i F. von Wieser), nurt keynesowski, teorię K. Marksa i J.A. Schumpetera, aż do współczesnych teorii ekonomicznych<sup>3</sup>. Z kolei w naukach o zarządzaniu możemy odnaleźć dwie podstawowe szkoły zajmujące się zagadnieniami konkurencyjności. Pierwszą z nich jest szkoła pozycyjna, która rozpatruje poziom konkurencyjności w zależności od pozycji przedsiębiorstwa w sektorze. Natomiast szkoła zasobowa opiera się na twierdzeniach, że przedsiębiorstwa posiadają określone zasoby, w oparciu o które budują przewagę konkurencyjną w sektorze. Szkoły te wywodzą się z tradycyjnego i ewolucyjnego podejścia do budowy strategii przedsiębiorstwa, które powstały w latach sześćdziesiątych XX w.<sup>4</sup>. Tabela 1 prezentuje główne różnice w podejściu do budowania przewagi konkurencyjnej między szkołą pozycyjną a zasobową.

**Tabela 1.** Podejście pozycyjne a zasobowe w budowaniu przewagi konkurencyjnej

Wyszczególnienie	Szkoła pozycyjna. Perspektywa „od zewnątrz do wewnątrz”	Szkoła zasobowa. Perspektywa „od wewnątrz do zewnątrz”
Nacisk na...	rynki ponad zasoby	zasoby ponad rynki
Orientacja	na rynek/sektor	na zasoby
Punkt wyjścia	struktura rynku/sektora	struktura zasobów przedsiębiorstwa
Dopasowanie przez...	adaptację do otoczenia	adaptację do otoczenia
Strategiczne wycelowanie	osiągnięcie korzystnej pozycji	osiągnięcie wyróżniających zasobów
Strategiczne ruchy	pozycjonowanie rynkowe/ sektorowe	rozwój bazy zasobowej
Taktyczne ruchy	zdobycie niezbędnych zasobów	wchodzenie w rynki/sektory i pozycjonowanie
„Broń” konkurencyjna	siła przetargowa i bariery mobilności zasobów	lepsze zasoby i bariery imitacji zasobów

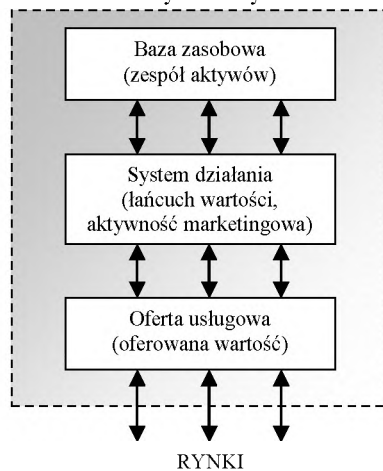
Zródło: B. de Wit, R. Meyer, *Strategy Synthesis. Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*, „International Thomson Business Press”, London 1999, s. 196, za: R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*. Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2002, s. 30.

<sup>3</sup> Szerzej na temat teorii ekonomicznych i konkurencyjności: *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, red. M. Gorynia, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2002, s. 26-48, bądź J. Misala, op.cit., s. 105-366.

<sup>4</sup> Charakterystykę wymienionych szkół można znaleźć np. K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 60-199, B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 11-62.

R. Haffer uważa, że przedsiębiorstwo jest w stanie osiągnąć sukces rynkowy tylko wtedy, gdy wykorzystuje zasady szkoły pozycyjnej i zasobowej w celu tworzenia ekonomicznej nadwyżki. Nadwyżka ta, zwana wartością dodaną, tworzona jest przy wykorzystaniu głównie przewag zasobowych. Przewaga konkurencyjna jest traktowana jako umiejętne kształtowanie zasobów przedsiębiorstwa, powodujące uzyskanie wyższej efektywności jego funkcjonowania w stosunku do konkurentów. Narzędziem pozwalającym na właściwe wykorzystanie wszystkich atrybutów przedsiębiorstwa jest strategia, która komponuje zasoby tak, aby dzięki nim uzyskana została trwała przewaga konkurencyjna<sup>5</sup>.

Baza zasobowa tworzy elementy systemu biznesowego, który ma kluczowe znaczenie przy budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. Rys.1 przedstawia schemat systemu biznesowego pozwalającego na oferowanie ponadprzeciętnej wartości na rynku usług finansowych. Pod hasłem ponadprzeciętnej wartości kryje się lepsze dopasowanie do potrzeb klientów. Atrakcyjność ta musi być zauważalna dla finalnego nabywcy, który porównuje oferty rynkowe. Wybór pada na ofertę posiadającą wyróżniający się zestaw walorów, istotny dla konkretnego segmentu rynku. Segment ten jest zazwyczaj rynkiem docelowym firmy.



**Rys. 1.** Elementy systemu biznesowego banku

**Źródło:** opracowanie na podstawie B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 148.

Niektórzy autorzy traktują cechy konkurencyjności jako synonim potencjału konkurencyjności<sup>6</sup>. G. Hamel i C.K. Prahalad twierdzą, że firmy rywalizują ze sobą cechami konkurencyjności, które mają charakter kluczowy bądź nie w tworzeniu przewagi konkurencyjnej jutra. Działania, które przyczyniają się do wzrostu dobrobytu firmy, muszą spełniać trzy podstawowe kryteria. Muszą wносить bardzo duży wkład

<sup>5</sup> R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2002, s. 32-33.

<sup>6</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 170.

w wartość postrzeganą przez klienta, przy czym, jak twierdzą autorzy, klient postrzega tą cechę jako korzyść ogólną, nie zagłębiając się w źródła jej pochodzenia. Kolejne kryterium decydujące o kluczowym znaczeniu cechy konkurencyjności to unikatowość oferty na tle konkurencji. Ostatnim wyznacznikiem jest możliwość rozszerzenia kluczowej cechy na nowe produkty lub nowe rynki. Wymienione cechy konkurencyjności powinny stać się motorem wzrostu firmy w przyszłości.

Inni autorzy traktują kluczowe cechy konkurencyjności jako źródła przewagi konkurencyjnej lub instrumenty, na podstawie których ta przewaga może zostać osiągnięta. Przedsiębiorstwo, chcąc uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną na rynku globalnym, może wykorzystać następujące instrumenty konkurowania<sup>7</sup>:

- jakość produktów,
- cena,
- odmienność oferowanych produktów,
- elastyczność dostosowywania produktów do potrzeb odbiorców,
- częstsze od innych wprowadzanie innowacji produktowych,
- łatwość dostępu do produktów i informacji o ofercie,
- szerokość asortymentu,
- reklama i promocja,
- zakres usług przedsprzedażowych,
- zakres usług posprzedażowych,
- ceny usług posprzedażowych,
- warunki i okres gwarancji,
- wizerunek firmy,
- marka produktu,
- warunki płatności,
- umiejętność kreowania potrzeb nabywcy.

Poziom konkurencyjności i stopień złożoności rynku powoduje, że trudne jest uzyskanie przewagi we wszystkich wymienionych powyżej aspektach. Dlatego też firma powinna koncentrować się na tych instrumentach, które pozwolą jej stworzyć wyjątkową wartość dodaną, zauważalną i wyróżniającą na tle konkurencji.

Dynamiczne zmiany otoczenia spowodowały, że banki oraz pozostali gracze rynku finansowego stanęli przed dylematem związanym z określeniem, jaki jest podstawowy cel ich działalności. W obliczu nowych uwarunkowań rynkowych wszystkie firmy musiały odpowiedzieć sobie na pytanie, czy ich celem jest jedynie przetrwanie, czy też mogą sobie pozwolić na realizację innych postulatów, takich jak rozwój (ilościowy i jakościowy), generowanie zysków w długim okresie czy też maksymalizację wartości, dającej finansowe korzyści inwestorom oraz innym grupom interesariuszy. Wybrane sposoby realizacji celów wiążą się z określonym stopniem aktywności w układach

---

<sup>7</sup> Lista instrumentów opracowana przez zespół naukowo-badawczy kierowany przez M.J. Stankiewicza, za: *Ibidem*, s. 52.

transakcyjnych i konkurencyjnych rynku oraz intensywnością konkurencji w branży<sup>8</sup>. Specyfika usług, a zwłaszcza ich znaczny stopień personalizacji i niematerialny charakter sprawiają, że nie posiadają one łatwo obserwowalnych właściwości. Wpływa to na subiektywność dokonywanych ocen oraz uwypukla problemy związane ze skutecznym budowaniem przewagi konkurencyjnej na rynku, która powinna być zauważalna nie tylko dla finalnego nabywcy, ale i pozostałych uczestników otoczenia.

W. Januszkiewicz uważa, że w przypadku usług głównymi czynnikami decydującymi o międzynarodowej konkurencyjności firmy są: koszty świadczenia usług, zasoby finansowe, innowacyjność, rozbudowana sieć sprzedaży, dostęp do sieci informatycznych, umiejętność pozyskania i utrzymywanie klientów, a także etyka w działalności firmy<sup>9</sup>.

Według G. Hamela i C.K. Prahalada na rynku finansowym kluczowymi cechami konkurencyjności są: zarządzanie kontaktami z klientem, obsługa transakcji, zarządzanie ryzykiem, wymiana walutowa, inżynieria finansowa, umiejętności handlowe, zarządzanie inwestycyjne, usługi telemarketingowe oraz aktywne zdobywanie informacji o klientach<sup>10</sup>. Biorąc pod uwagę aspekt strategiczny, przewagą banków na rynku jest wiedza i umiejętność zarządzania. Klienci udają się do banków po wiedzę i doświadczenie, których brakuje zarówno im samym, jak również innym, nowym graczom rynkowym.

Faza wzrostu sektora bankowego w Polsce powoduje, że źródeł przewagi konkurencyjnej należy poszukiwać w zasobach i umiejętnościach, które umożliwiają pełne dostosowanie do potrzeb i preferencji nabywcy. Czynniki mające kluczowe znaczenie dla potencjalnych nabywców określane są mianem „filarów wartości”, czyli elementów odpowiedzialnych za tworzenie wartości postrzeganej przez klienta<sup>11</sup>. B. de Wit i R. Meyer przewagę konkurencyjną znajdują przede wszystkim w najniższej cenie, w wyjątkowych cechach użytkowych produktu, tworzeniu pakietów produktowych, oferowaniu wyższej jakości produktów oraz większej dostępności poprzez budowanie wielokanałowych strategii dystrybucji. Istotne również są: wizerunek, który jest miernikiem pozycji banku na rynku, lub jego reputacja oraz budowanie trwałych relacji z klientem poprzez właściwe zarządzanie<sup>12</sup>.

J. Devlin i Ch.T. Ennew również poszukiwali źródeł przewagi konkurencyjnej na rynku usług finansowych. Wyniki badań pozwoliły na wygenerowanie instrumentów przewagi w sektorze detalicznych usług finansowych (rys. 2).

---

<sup>8</sup> M. Krzyżanowska, *Marketing a inne sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 1, s. 4-5.

<sup>9</sup> W. Januszkiewicz, *Konkurencyjność polskiego sektora usług*, w: *Przedsiębiorczość i konkurencyjność*, red. J. Kotowicz-Jawor, PTE, Warszawa 2001, s. 243-244.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 170-189.

<sup>11</sup> B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 159.

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 156-158.

	<b>Związane z produktem</b>	<b>Związane z organizacją</b>
<b>Rdzenna działalność</b>	Cechy/właściwości produktu	Jakość usług (w tym jakość obsługi)
<b>Inne elementy</b>	Cena	Wizerunek i reputacja

**Rys. 2.** Źródła przewagi konkurencyjnej w sektorze detalicznych usług finansowych

**Źródło:** J.F. Devlin i Ch.T. Ennew, *Understanding Competitive Advantage In Retail Financial Services*, „International Journal of Bank Marketing” 1997, Vol. 3, s. 80, za: J. Harasim, *Strategie marketingowe w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2003, s. 70.

Powyższa propozycja została skrytykowana przez J. Harasim, która poddała w wątpliwość budowanie przewagi opartej na instrumentach związanych z produktem<sup>13</sup>. Specyfika usług bankowych, wynikająca z ich symultaniczności, oznaczającej nierozdzielność procesów świadczenia i konsumpcji, powoduje, że usługa nie może istnieć rozłącznie z procesem jej wytwarzania. Trudno zatem zadbać o tajemnicę tego procesu, gdyż nabywca, a także konkurencja mogą zapoznać się z poszczególnymi etapami procesu świadczenia usług i obrać strategię naśladownictwa. J. Harasim proponuje, aby przewagę konkurencyjną w segmencie klienta detalicznego budować przede wszystkim w oparciu o jakość usługi, wizerunek i reputację banku oraz nowoczesną technologię i zdolność do jej wdrażania.

Biorąc pod uwagę czynniki, którymi kierują się konsumenci przy wyborze banku, gdzie na pierwszym miejscu pojawia się wysokość prowizji i opłat<sup>14</sup>, marginalizacja roli klasycznych elementów marketingu mix w budowaniu przewagi konkurencyjnej nie wydaje się do końca słuszną – rys. 3. Koszty obsługi stanowią często jedną z głównych determinant preferencji i zachowań nabywców usług bankowych<sup>15</sup>.

W związku z powyższym weryfikacji empirycznej poddane zostały źródła przewagi konkurencyjnej banku w segmencie klienta detalicznego, zaproponowane przez J. Devlina i Ch.T. Ennew, poszerzone o dodatkowy czynnik – ważność zróżnicowanych kanałów dystrybucji.

W niniejszym artykule bankowość detaliczna rozumiana jest jako grupa „gospodarstw domowych”, do której należą<sup>16</sup>:

- osoby prywatne, czyli osoby fizyczne, z wyłączeniem osób prowadzących działalność gospodarczą w grupie przedsiębiorców lub rolników indywidualnych,

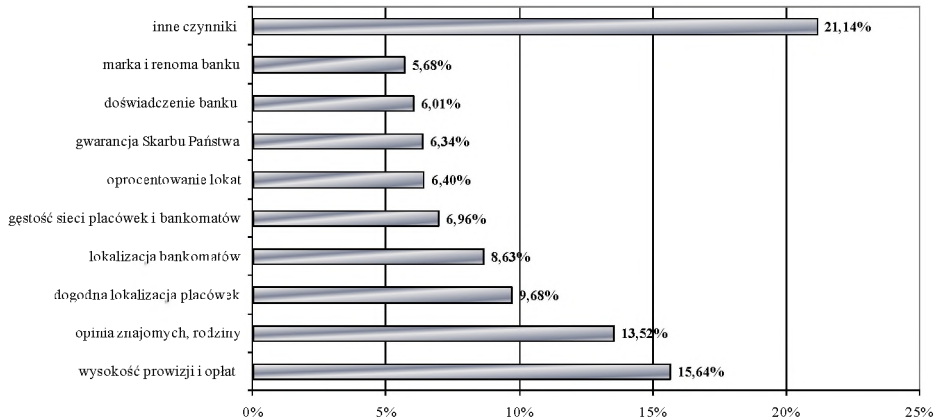
<sup>13</sup>Szerzej na ten temat: J. Harasim, *Strategie marketingowe w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2003, s. 69-75.

<sup>14</sup>Badania przeprowadzono w czerwcu 2009 r. na terenie miasta Białystok. Dobór próby – kwotowy, celowy. Ankieterzy proszeni byli o znalezienie do wywiadów odpowiedniej liczby respondentów ze względu na miejsce zamieszkania, płeć oraz wiek (produkcyjny). Badania przeprowadzono na grupie około 700 osób, przy czym respondentem była osoba korzystająca przynajmniej z jednej usługi bankowej. Do analizy zakwalifikowano 603 prawidłowo wypełnione ankiety.

<sup>15</sup>M.V.R. Gonzáles, M.M. Guerrero, *New competitors in banking services*, „Journal of Financial Services Marketing” 2004, Vol.9, s. 127.

<sup>16</sup>E. Ślęzak, *Bankowość detaliczna w Polsce*, „Bank i Kredyt”, dodatek „Polski System Bankowy. Stan i perspektywy od A do Z”, luty 2005, s. 2.

- przedsiębiorcy prywatni, do których zaliczane są osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą na własny rachunek, gdzie liczba zatrudnionych nie przekracza 9 osób,
- rolnicy indywidualni, czyli osoby fizyczne, których głównym źródłem dochodów jest produkcja rolna i których działalność nie jest rejestrowana w formie spółdzielni, spółki, przedsiębiorstwa lub grup producenckich.



\* Do innych czynników należą m.in.: konkurencyjna oferta (3,84%), popularność banku (3,62%), oprocentowanie kredytów (3,56%), szerokość asortymentu (3,51%), poziom obsługi (3,28%), możliwość dostępu do konta online, czy też warunki lokalowe banku (wystrój wnętrz i atmosfera) – 0,56% wskazań ogółem.

**Rys. 3.** Czynniki, które brane są pod uwagę przy wyborze banku najważniejszego, z punktu widzenia klienta  
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W celu uzyskania szeregu preferencyjnego cech kształtujących przewagę konkurencyjną w banku wykorzystano skalę o sumie stałej, w przypadku której zadaniem badanego było podzielenie stałej liczby punktów między takie czynniki, jak: jakość usług (w tym jakość obsługi), cechy/właściwości produktów bankowych, cena, wizerunek i reputacja banku oraz zróżnicowane kanały dystrybucji.

W strukturze badanej grupy nieznacznie przeważały kobiety, które stanowiły 50,08% badanych<sup>17</sup>. Pod względem wieku dominowały osoby między 25. a 34. rokiem życia (27,37% wskazań). Większość respondentów pracowała w charakterze pracowników najemnych, zarówno w sektorze prywatnym (36,81%), jak i publicznym (28,86%). Ze względu na miejsce przeprowadzenia badań (miasto Białystok) najmniejszą grupę stanowili rolnicy indywidualni (niespełna 1% badanych), zaś przedsiębiorcy prywatni prawie 12% badanych.

Identyczna skala preferencji została przedstawiona przedstawicielom sektora bankowego<sup>18</sup>. Większość z nich (70%) pracowała na stanowisku dyrektora placówki.

<sup>17</sup> Badania przeprowadzone w czerwcu 2009 r., metodą wywiadu bezpośredniego na terenie miasta Białystok, z wykorzystaniem kwestionariusza (N=603). Dobór próby – kwotowy, celowy.

<sup>18</sup> Badania przeprowadzono w lipcu 2009 roku na terenie miasta Białystok. Respondentami byli przedstawiciele sektora bankowego, odpowiedzialni za realizację strategii marketingowej banków.



Pozostałe osoby reprezentowały dział marketingu lub piastowały kierownicze etaty w obsłudze bezpośredniej klienta detalicznego. Tabela 2 prezentuje zestawienie wyników badań w omawianych grupach.

**Tabela 2.** Percepcja czynników kształtujących przewagę konkurencyjną w bankowości detalicznej

Źródła przewagi konkurencyjnej	Klienci indywidualni (N= 603)	Pracownicy banków (N= 20)
	Średnia liczba przyznanych punktów	
jakość usług (w tym jakość obsługi)	31	36
cechy/właściwości produktu	17	16
cena	23	18
wizerunek i reputacja	19	21
zróżnicowane kanały dystrybucji	10	9
<b>Razem</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

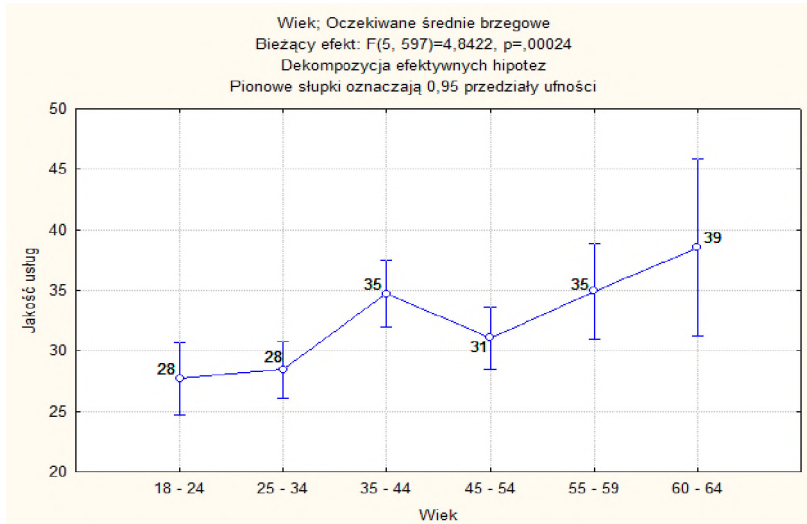
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wyniki komparacji szeregu preferencji obu badanych grup dają asumpt do stwierdzenia, że poziom jakości świadczonych usług ma największe znaczenie w obu badanych grupach. Porównując średnie wyniki oceny roli jakości usług w budowaniu przewagi konkurencyjnej, należy stwierdzić, że występują istotne statystycznie różnice w wartościach oczekiwanych obu badanych grup (rys. 4)<sup>19</sup>. Wyniki analizy wariancji wskazały również na istotne statystycznie różnice w ocenie znaczenia poziomu jakości usług ze względu na kategorię wiekową oraz przychód brutto badanych klientów indywidualnych. W przypadku pozostałych źródeł przewagi konkurencyjnej nie wykazano istotnych różnic ze względu na status społeczno-zawodowy respondenta.

Na rys. 4 można zauważyć, że poziom jakości obsługi ma największe znaczenie dla osób starszych, powyżej 60. roku życia. Grupa ta charakteryzowała się też największym zróżnicowaniem opinii (współczynnik zmienności wynosił 58,71%). Badana cecha miała średnio najmniejsze znaczenie dla osób młodych, do 35. roku życia, oraz osób zarabiających poniżej najniższego wynagrodzenia brutto za pracę w 2009 roku (rys. 5). Im wyższe zarobki badanych respondentów, tym większe znaczenie przywiązują do poziomu jakości świadczonych usług. Zależność ta, choć istotna statystycznie, jest jednak słaba (współczynnik korelacji rangowej Spearmana wynosi  $R=0,14$ ).

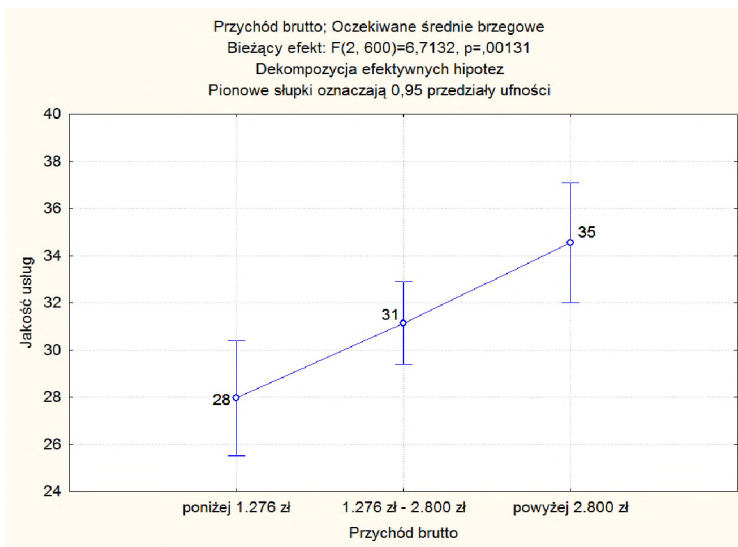
W przypadku niektórych instytucji autorka spotkała się z odmową wzięcia udziału w badaniu. Jako przyczynę podawano odgórną politykę banku, zezwalającą na wypełnianie ankiet jedynie rzecznikom prasowym w centrali banku m.in. BPH SA, Bank Millennium SA., czy też MultiBank SA. Formularz ankiety został przesłany pocztą tradycyjną i elektroniczną, jednak nie otrzymano zwrotu wypełnionego kwestionariusza. Do analizy zakwalifikowano 21 poprawnie wypełnionych formularzy. W badaniu uczestniczyli pracownicy następujących banków: mBank, PKO BP SA, Pekao SA, Kredyt Bank SA, ING Bank Śląski SA, Bank Zachodni WBK SA, EFG Eurobank Ergasias SA (POLBANK), Bank Gospodarki Żywnościowej SA, Citi Handlowy w Warszawie SA, Euro Bank SA, Raiffeisen Bank Polska SA.

<sup>19</sup> Na poziomie istotności  $\alpha = 0,05$  należy odrzucić hipotezę zerową o równości średnich w badanych grupach (test t dla prób niezależnych – poziom p dwustronny wynosi  $p=0,02$ ).



**Rys. 4.** Znaczenie jakości usług w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej w zależności od kategorii wiekowej (N=603)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań z wykorzystaniem pakietu STATISTICA 9.0

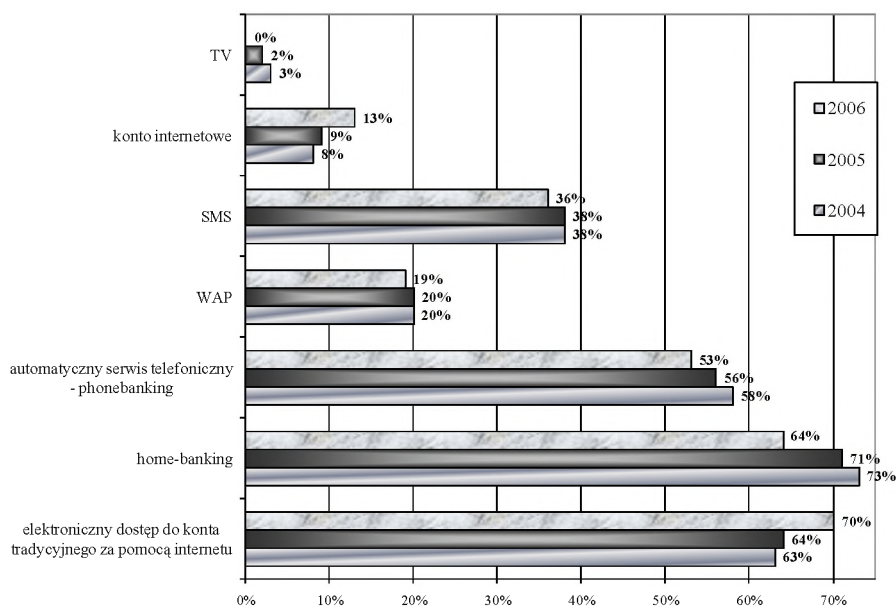


**Rys. 5.** Znaczenie jakości usług w zależności od przychodu brutto (N=603)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań z wykorzystaniem pakietu STATISTICA 9.0.

Za najmniej ważne źródło przewagi konkurencyjnej obie grupy uznały różnicowane kanały dystrybucji. Przyczyn takiego stanu rzeczy poszukiwać można w stosunkowo słabym rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce. Według danych GUS z usług bankowych w Internecie w 2007 roku korzystało 13% populacji

w wieku 16-74 lata. Od 2005 roku liczba użytkowników wzrosła ponaddwukrotnie<sup>20</sup>. Wyższą wartość tego wskaźnika podaje raport przygotowany przez TNS OBOP. Sondaż przeprowadzony pod koniec trzeciego kwartału 2007 roku pokazuje, że 20,7% Polaków deklaruje dostęp do rachunku przez Internet, a do aktywnego korzystania przynajmniej 16,8% badanych<sup>21</sup>. Według portalu bankier.pl w Polsce w maju 2007 roku było już prawie 7 milionów rachunków z możliwością obsługi przez Internet. Inne źródła podają, że na koniec trzeciego kwartału 2007 w bankach funkcjonowało ponad 5,8 mln aktywnych kont internetowych<sup>22</sup>. Użytkownikami bankowości elektronicznej są przede wszystkim osoby w wieku 24-45 lat, pochodzące z miast powyżej 100 tys. mieszkańców, z wykształceniem średnim i wyższym<sup>23</sup>. Rys. 6 przedstawia popularność poszczególnych kanałów dostępu w segmencie klienta detalicznego w Polsce.



**Rys. 6.** Kanały dostępu do usług e-bankowości w bankach komercyjnych w latach 2004-2006.

**Źródło:** *Elektroniczna gospodarka w Polsce. Raport 2006*, red. M. Kraska, Poznań 2007, s. 190, [http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/C1B0A3DD-EE23-4500-8B1A-21F683B650CD/35007/Elektroniczna\\_gospodarka\\_w\\_Polsce\\_Raport\\_2007.pdf](http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/C1B0A3DD-EE23-4500-8B1A-21F683B650CD/35007/Elektroniczna_gospodarka_w_Polsce_Raport_2007.pdf).

Wzrost zainteresowania bankowością online w Polsce wiąże się ze spadkiem potrzeby odwiedzania placówek bankowych. W badaniach organizowanych przez firmę

<sup>20</sup> *Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w gospodarstwach domowych i przez osoby prywatne w 2007 r.*, GUS, Warszawa 2008, s.4

<sup>21</sup> [www.money.pl](http://www.money.pl), z dn. 20.02.2008.

<sup>22</sup> *Rosnie liczba kont w Internecie*, <http://www.money.pl/banki/wiadomosci/artikul/rosnie/liczba;kont;w;internecie;116,0,311412.html> z dnia 07.01.2008.

<sup>23</sup> *Elektroniczna gospodarka w Polsce. Raport 2006*, red. M. Kraska, Poznań 2007, s. 62-64, [http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/C1B0A3DD-EE23-4500-8B1A-21F683B650CD/35007/Elektroniczna\\_gospodarka\\_w\\_Polsce\\_Raport\\_2007.pdf](http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/C1B0A3DD-EE23-4500-8B1A-21F683B650CD/35007/Elektroniczna_gospodarka_w_Polsce_Raport_2007.pdf).

AC Nielsen 28% polskich respondentów deklaruowało, że nie odwiedza punktów sprzedaży bezpośredniej, umożliwiających kontakt „twarzą w twarz”<sup>24</sup>. Spośród alternatywnych kanałów dostępu Polacy preferowali elektroniczny dostęp do konta tradycyjnego za pomocą Internetu (70%), home-bankingu (64%), a także phonebankingu (53%). Zdecydowanie rzadziej korzystali z typowych banków internetowych (mBank, Inteligo), WAP i SMS. Najmniejszą popularnością cieszyła się możliwość obsługi produktów bankowych przez telewizję.

Przedstawione wyniki badań stanowią przyczynek do dalszej dyskusji na temat roli klasycznych elementów marketingu mix w budowaniu przewagi konkurencyjnej w segmencie klienta detalicznego. Zważywszy na nowe uwarunkowania rynkowe oraz racjonalizację decyzji w aspekcie budowania pozycji na rynku, banki powinny dołożyć starań, aby zasoby, dzięki którym przewaga będzie budowana, były konkurencyjne przede wszystkim z punktu widzenia konsumenta. Spośród przedstawionych czynników najważniejszy w bankowości detalicznej jest poziom świadczonych usług. Kolejnym co do ważności źródłem przewagi z punktu widzenia nabywcy jest cena oferowanych produktów bankowych. Polityka banków w zakresie kształtowania cen jest tak różnorodna, że porównanie prowizji i ogólnych kosztów jest bardzo utrudnione. Brak jednolitych standardów w zakresie prezentacji ofert powoduje, że różnice w wydatkach sięgają nawet kilkuset złotych rocznie<sup>25</sup>. Czytelne i zrozumiałe prezentowanie kosztów związanych z nabyciem i obsługą danego produktu bankowego oraz dbałość, aby propozycja była konkurencyjna w porównaniu do pozostałych ofert, mogą okazać się kluczowe w budowaniu przewagi na rynku. Konfrontację oczekiwań i wymianę informacji umożliwia zaawansowana technologia i rozbudowane systemy informatyczne. Budowane w ten sposób relacje przyczyniają się do minimalizacji dysonansu pozakupowego, a także poprawy wizerunku i reputacji banku, które z punktu widzenia klienta są tak samo ważne, jak cechy i właściwości produktów bankowych.

## **THE SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN RETAIL BANKING ACCORDING TO RESEARCH RESULTS**

### **Summary**

All banks, regardless of strategy, if they want to maintain a better position in the financial market, they should strive for competitive advantage in different ways. The key factors of competitive advantage in retail banking could be: prices, multichannel banking, and company's reputation or service quality which could maximize the reciprocal benefits from exchange process. The paper presents both customers' and banks' perception of the most important factors, which have strong influence on competitive advantage over competitors in retail banking.

<sup>24</sup> Badania organizowane przez firmę AC Nielsen, obejmujące 25 408 użytkowników Internetu z 46 krajów. *Banking Services&Loyalty: a global Nielsen consumer report*, April 2007, s. 1- 4.

<sup>25</sup> N. Halabuz, *Będzie łatwiej zmienić bank*, „Gazeta Wyborcza” z 9 października 2009 r., s. 29.