

Dylematy kreowania nowego produktu bankowego i jego cyklu życia

Wojciech Grzegorzczak

Współcześnie wiedza z zakresu marketingu usług finansowych jest skromna w porównaniu z dorobkiem marketingu dóbr konsumpcyjnych. Najczęściej mamy do czynienia z podręcznikami lub innymi publikacjami odnoszącymi się do zastosowania marketingu w różnych segmentach rynku finansowego. Brak jest natomiast krytycznych rozważań na temat etapów i elementów strategii marketingowych banków i innych firm finansowych. Dodatkowo w wielu publikacjach o charakterze podręczników spotyka się często proste przeniesienie zasad marketingowych dotyczących rynku dóbr konsumpcyjnych na sferę usług finansowych. Poza słabością merytoryczną takiego rozwiązania należy stwierdzić, że podejście takie może powodować w praktyce negatywne konsekwencje dla tych banków lub firm finansowych, które stosowałyby je bezkrytycznie. Drugie podejście, które również spotyka się w literaturze, to propozycja całkowitego odrzucenia dorobku marketingu dóbr konsumpcyjnych i zalecenie, by ze względu na specyfikę usług finansowych budować od podstaw zasady marketingu odnoszące się do tego rynku (np. poprzez badania obserwacyjne). Musiałoby to jednak dosyć długo trwać i być poddawane wielu weryfikacjom. Działania praktyczne banków i innych firm finansowych odbywałyby się wówczas właściwie metodą prób i błędów. Obydwa podejścia są, jak widać, skrajne i nie pomagają w rozwiązaniu problemów, przed którymi stoją firmy finansowe.

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

Powyższe uwagi odnoszą się zwłaszcza do polityki produktu i decyzji dotyczących wprowadzenia produktu na rynek przez bank (ewentualnie firmę finansową) oraz decyzji podejmowanych podczas przebiegu cyklu życia produktu.

Decyzje dotyczące kreowania nowego produktu powinny być racjonalne, przygotowane i starannie realizowane. Szczególnie odnosi się to do wstępnych etapów, które warunkują sukces wprowadzenia produktu na rynek. Należy więc na 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

¹ Szerzej zob. W. Grzegorzczak: *Marketing bankowy*. Łódź, Bydgoszcz 2004. Oficyna Wydawnicza Branta.

m.in. oszacować popyt i w konsekwencji odpowiedzieć na pytania, ile produktu należy sprzedać i po jakiej cenie. 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. Po tych działaniach należy przystąpić do testowania produktu na rynkach próbnych. Doświadczenie wskazuje, że dla dóbr konsumpcyjnych testowanie jest konieczne. Na jego podstawie można podejmować decyzje o zmianach w produkcie i jego usprawnieniu, a następnie wprowadzać go na rynek docelowy. Testowanie może także dać wyniki, które upoważniają do podejmowania decyzji o wprowadzeniu produktu na rynek bez żadnych zmian. Wreszcie może się okazać, że wyniki testów uniemożliwiają wprowadzenie produktu na rynek.

Właśnie etap testowania nowych produktów nasuwa wątpliwości co do możliwości przeniesienia doświadczeń marketingu dóbr konsumpcyjnych na sferę usług finansowych. W żadnym z ostatnio opublikowanych podręczników z zakresu marketingu bankowego nie są jednak podnoszone wątpliwości tego rodzaju. Zaznaczono już, że testowanie produktów jest przydatne, bo eliminuje zbędne ryzyko nietrafnego wprowadzenia nowego produktu na rynek. Z drugiej jednak strony specyfika usługi finansowej utrudnia jej testowanie. Produkty finansowe (i produkty bankowe) są przecież chronione patentem i mogą być łatwo kopiowane przez konkurencję. Jak widać, testowanie dostarcza konkurentom informacji o zamierzeniach innych banków. Ponadto, gdyby wyniki testu były niepomysłne, to firma finansowa (lub bank) nie zdecydowałaby się na komercjalizację produktu. To z kolei mogłoby negatywnie wpłynąć na wizerunek banku u tych klientów, którzy produkt testowany kupili na rynku próbnym.

Powstaje więc problem – jeśli bank nie dokona testowania rynkowego, to nie ma pewności o trafnym wyborze nowego produktu. Jeśli jednak przeprowadzi testowanie, to dostarczy informacji konkurentom lub, w przypadku niedokonania komercjalizacji produktu, może pogorszyć się jego wizerunek na rynku. Tego dylematu w literaturze jednoznacznie nie rozstrzygnięto. Nie ma także publikacji opisujących praktyczne działania firm finansowych w tym zakresie. Nie wiadomo zatem, czy i jakie testy nowego produktu są przeprowadzane przez banki i inne firmy finansowe.

Po tym zasygnalizowaniu problemu testowania nowych produktów bankowych (i finansowych) chciałbym przedstawić kilka przykładów wprowadzania przez banki nowych produktów na rynek.

Pierwszy z nich dotyczy produktu bon „Gwarancja” banku PKO BP, wprowadzonego na rynek w 1995 r. Był on wprowadzony na rynek bez wcześniejszych badań potrzeb potencjalnych klientów w zakresie różnych form oszczędzania. Rozpoznano jedynie ofertę banków konkurencyjnych, wysokość oprocentowania i inne warunki lokat. **Nie przeprowadzono testowania produktu na rynku próbnym.** Podjęto działania promocyjne, ale były one stosunkowo skromne. Efekty wprowadzenia nowego produktu były 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.

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 i utrwalenie nazwy i logo banku wśród klientów indywidualnych. Lokata o relatywnie niskim oprocentowaniu dawała możliwość wylosowania samochodu osobowego. Zastosowano przy tym intensywną kampanię reklamową, wykorzystując prasę, radio, lokalną telewizję, reklamę dźwiękową w domach handlowych, ulotki reklamowe, plakaty na przystankach komunikacji miejskiej. Komórka marketingowa nie przeprowadziła przed wprowadzeniem na rynek produktu pogłębionych badań preferencji i wymagań nabywców w zakresie lokat. Badano jedynie ofertę banków konkurencyjnych. **Podobnie jak w poprzednim przypadku, także i tu nie przeprowadzono testowania na rynku próbnym.** Wyniki sprzedaży były pozytywne – znacznie przekroczono 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 nie testowano produktu na rynkach próbnych, 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. Np. w Wielkiej Brytanii w miejscowości Swindon testowano wprowadzenie systemu Mondex. Po trzech latach wycofano się z wprowadzenia go na szeroką skalę. Liczono na wyemitowanie 25 tys. kart, a wydano około 14 tysięcy.

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 niższy od zamierzonego². Należy także podkreślić, że takie testy trwały bardzo długo (kilkanaście miesięcy).

Wymienione wyżej przykłady świadczą o tym, że banki jednak testują nowe produkty i kiedy wyniki są niepomyślne, wycofują się z ich sprzedaży.

Można więc sformułować wstępny wniosek, że testowanie nie jest konieczne wtedy, gdy wprowadzane nowe produkty bankowe nie są zbyt skomplikowane i należą do tzw. klasycznych produktów. Może to dotyczyć tzw. klasycznej oferty banków – np. nowych rodzajów kredytów, lokat czy obsługi bieżącej. Należy wówczas 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. Testowanie na rynkach próbnych można wówczas zastępować testowaniem w warunkach „laboratoryjnych”. Można wtedy wykorzystywać znane z praktyki i literatury metody testowania przekazów promocyjnych, takie jak jury konsumentów, test portfelowy czy test teatralny³. Odnosiłyby się one naturalnie tylko do nowych, wprowadzanych na rynek produktów, a od jednostek poddanych badaniom uzyskiwano by opinie o nowych produktach oraz ewentualnych zakupach w przyszłości.

Odmienne przedstawia się sytuacja w przypadku wprowadzania na rynek innowacji finansowych – produktów skomplikowanych, zarówno dla klientów, jak i dla samego banku. W tej sytuacji testowanie jest konieczne. W przypadku takiego produktu – np. 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, konieczne jest zapewnienie procedury wykrywającej fałszerstwa i inne działania przestępcze, emitenci (banki) są zobowiązani do wykupu pieniądza elektronicznego. Niezbędne jest także zapewnienie stałej łączności 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 jest testowanie nowego produktu. Przekazanie informacji konkurentom (poprzez testy) nie szkodzi

jednak bankom testującym nowe produkty, ponieważ wprowadzenie nowych produktów 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 nie są w stanie szybko podjąć takich działań.

Można założyć, że w wyniku testowania podjęta zostanie decyzja o wprowadzeniu na rynek docelowego nowego produktu banku. Wówczas produkt rozpoczyna cykl życia rynkowego. Istotne znaczenie mają więc przebieg cyklu życia oraz działania, jakie bank powinien podejmować w kolejnych fazach tego cyklu. Konieczna jest tu umiejętność określenia, w której fazie znajduje się produkt, ponieważ decyduje to o rodzajach działań, jakie bank może podejmować, ich intensywności, kierunkach inwestowania itp.

Według założeń marketingu dóbr konsumpcyjnych, cykl życia składa się z następujących etapów: wprowadzenia na rynek, intensywny wzrost sprzedaży, nasycenie i spadek sprzedaży. W pierwszej fazie sprzedaż jest niewielka, jej przyrosty nikłe, a koszty bardzo wysokie. W sumie powoduje to, że w tej fazie firma z reguły ponosi straty. W drugiej fazie następuje gwałtowny wzrost sprzedaży, obniżają się koszty, firma zaczyna mieć pierwsze zyski, ale zaczynają też pojawiać się pierwsi konkurenci. Produkt przechodzi do fazy trzeciej i tempo przyrostu sprzedaży zaczyna maleć. Niemniej jednak firma osiąga na tym etapie maksymalne obroty i zyski. Na czwartym etapie cyklu życia następuje spadek sprzedaży i spadek zysków, głównie ze względu na pojawienie się na rynku substytutów zaspokajających te same potrzeby w lepszy sposób. Produkt jest powoli wycofywany z rynku. Tak przedstawiony cykl życia produktu naturalnie napotyka liczną krytykę, że np. nie uwzględnia on wpływu inflacji, zmian dochodów nabywców, podział na fazy nie jest rozłączny itp.⁴ Niemniej jednak przy wszystkich zastrzeżeniach stanowi on kanon i znajduje miejsce we wszystkich podręcznikach marketingu.

Przedstawiony wyżej 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 z wymienionych grup 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

² Zob. szerzej R. Janowicz, R. Klepac: *Pieniądz elektroniczny na świecie*. Warszawa 2002 Zarządzanie i Finanse.

³ Zob. szerzej E. Duliniac: *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Warszawa 1999 PWN.

⁴ Zob. szerzej, *Zarządzanie produktem*. Red. B. Sojkin, Warszawa 2003 PWE.

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 około 68% ogółu nabywców) i sprzedaż się stabilizuje. W fazie spadku kupujący mi są maruderzy.

Przedstawiony pokrótce przebieg cyklu życia produktu nasuwa jednak pewne wątpliwości w odniesieniu do produktów finansowych. Przede wszystkim nie wiadomo na pewno, czy jest on taki sam dla produktów bankowych (i innych produktów finansowych) jak dla produktów konsumpcyjnych. Wiadomo, że produkty finansowe (na pewno bankowe i ubezpieczeniowe) są relatywnie skomplikowane, a ich zakupów nie dokonuje się rutynowo czy pod wpływem impulsu, lecz po dłuższym namyśle i analizie warunków, jakie oferują inne konkurencyjne firmy finansowe. Nie kupuje się tych produktów do celów 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 produktów bankowych (i finansowych) cykl życia przebiega tak samo jak dla produktów konsumpcyjnych. To pytanie wiąże się z następną wątpliwością, a mianowicie – czy w przypadku produktów bankowych mamy do czynienia z takim samym podziałem nabywców, wynikającym z krzywej dyfuzji innowacji jak w przypadku produktów konsumpcyjnych. Czy istnieje zatem grupa nabywców innowatorów i pozostałych? Jeśli istnieje, to czy jest tak samo liczna jak w przypadku produktów konsumpcyjnych, czy też istotnie odbiega od podawanej najczęściej liczby 2,5% ogółu nabywców? Na to pytanie nie ma jednoznacznej odpowiedzi w literaturze przedmiotu, a jej brak wynika z braku badań tego zagadnienia. Można

przypuszczać, że w przypadku usług bankowych grupa innowatorów jest wyjątkowo nieliczna, znacznie mniejsza niż dla produktów konsumpcyjnych, ponieważ – jak już zauważono – nie kupuje się produktów bankowych w celu wyróżnienia się spośród pozostałych nabywców ani w celach demonstracyjnych (nikt przecież publicznie nie oznajmia o swoim zadłużeniu lub posiadanych lokatach). Znacznie liczniejsza będzie natomiast druga grupa – wczesnych nabywców – która tworzy wzory do naśladowania dla pozostałych kupujących.

Można stąd wyprowadzić wniosek, że przebieg cyklu życia dla usług finansowych jest odmienny. Pierwszy etap cyklu życia może trwać bardzo krótko i w związku z tym może wymagać znacznie mniej nakładów na promocję. Druga faza cyklu – tj. faza wzrostu – może natomiast trwać znacznie dłużej, podobnie jak faza nasycenia; produkt niezwykle rzadko trafia do fazy spadku. Może też nastąpić 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.

Powyższe rozważania znalazły potwierdzenie w badaniach prowadzonych w Katedrze Marketingu Uniwersytetu Łódzkiego w latach 1998–2002. Są to jednak badania charakterze przyczynkowym i niezwerifikowane w badaniach ogólnopolskich.

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

Na zakończenie tych krótkich rozważań należy podkreślić, że wymienione w artykule problemy marketingu usług bankowych nadal nie znalazły teoretycznego rozstrzygnięcia w polskiej literaturze przedmiotu. Dotyczy to także nowych publikacji, a nawet niektórych tłumaczonych publikacji zachodnich. Zaprezentowany artykuł może zatem stać się przyczynkiem w tym zakresie.

Bibliografia

1. E. Duliniac: *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Warszawa 1999 PWE.
2. W. Grzegorzczak: *Marketing bankowy*. Bydgoszcz–Łódź 2004 Wydawnictwo Branta.
3. R. Janowicz, R. Klepacz: *Pieniądz elektroniczny na świecie*. Warszawa 2002 Zarządzanie i Finanse.
4. *Zarządzanie produktem*. Red. J. Sojkin, Warszawa 2003 PWE.