



## MARKA JAKO ŹRÓDŁO KONKURENCYJNOŚCI BANKÓW W POLSCE

**Justyna Rutecka**

### Streszczenie

Konkurencja towarzyszy przedsiębiorstwom w każdym sektorze gospodarki. W dobie XXI wieku wszystkie podmioty konkurują ze sobą o uznanie i zaufanie klientów. Jest to trudne wyzwanie zwłaszcza w sektorze usług bankowych. Instytucje te nie są w stanie wyróżnić się na rynku ofertą, ponieważ ta jest zbliżona do oferty konkurencji. Duże bariery wejścia na rynek oraz duża ilość podmiotów, które świadczą usługi podobne do usług banków zagraża tym organizacjom. Obecnie na rynku usług bankowych ważną rolę odgrywa marka. Odróżnienie się od konkurencji wizerunkiem i przywiązanie klienta do marki to źródła przewagi dla polskich banków. W budowie silnej marki ważną rolę odgrywają takie czynniki jak: komunikacja wewnętrzna firmy, reklama, procesy biznesowe, jakość, relacje z inwestorami czy klientami. Jej budowa jest wyzwaniem dla wielu banków, ponieważ wokół niej musi skupiać się cała strategia przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** konkurencja, konkurencyjność, bank, sektor bankowy, marka.

### Wstęp

W dobie rosnącego współzawodnictwa na rynku usług bankowych niezwykle ważne jest wyróżnienie się instytucji na tle konkurentów. Zmiany zachodzące w gospodarce oparte na wymianie idei, doświadczeń czy usług wymagają zaangażowania licznych zasobów w celu tworzenia wartości dla organizacji. Obszarami, na których banki chcą współcześnie budować swoją przewagę jest marka. Do niedawna była ona postrzegana jako identyfikator organizacji, obecnie traktowana jest jako narzędzie, które może mieć wpływ na pozycję podmiotu na rynku. Problem zmienności determinant konkurencyjności tych podmiotów w czasie i przestrzeni oraz sposób wyróżnienia się organizacji na rynku to aspekty wymagające uwagi.

Celem opracowania jest przedstawienie współczesnych czynników konkurencyjności polskich banków oraz analiza konkurencyjności dla tego sektora. Ponadto w artykule zostało omówione znaczenie marki dla organizacji oraz jej wpływ na konkurencyjność polskich banków.

## 1. Istota konkurencji i konkurencyjności przedsiębiorstw

Konkurencja występuje w wielu współczesnych dziedzinach życia społecznego, gospodarczego czy politycznego. Towarzyszy ludziom od dawna. Jednak badania nad istotą tego zjawiska pojawiły się dopiero w momencie przyjęcia kapitalistycznego sposobu gospodarowania<sup>1</sup>. Konkurencyjność zawsze była warunkiem powodzenia przedsiębiorstwa w sytuacji, gdy na rynku występowały, co najmniej dwa konkurujące ze sobą podmioty. Dlatego istotnym zadaniem w procesie zarządzania przedsiębiorstwem jest zapewnienie mu odpowiedniego poziomu konkurencyjności, gdyż bez niej podmiot w perspektywie czasu upadnie.

Koncepcje rywalizacji były rozwijane przez takich klasyków ekonomii jak D. Richardo, J.S. Mill, T. Malthusa, A. Smitha. W literaturze znajduje się wiele definicji pojęcia konkurencji. M.J. Stankiewicz rozumie ją, jako zjawisko, w którym uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów, co oznacza, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia określonych celów, utrudniają osiągnięcie takich samych celów przez innych<sup>2</sup>. B. Majewska-Jurczyk i Z. Jurczyk wskazują, że konkurencja to taka sytuacja na rynku, w której sprzedawcy niezależnie od siebie dążą do patronatu nad kupującymi, co jest dla nich warunkiem do osiągnięcia danego celu ekonomicznego, którym może być wzrost zysku, sprzedaży lub udziału na rynku<sup>3</sup>. W słowniku pojęć ekonomicznych A. Błaszczczyńskiego i J. Stygaresa konkurencja utożsamiana jest ze współzawodnictwem. Określa się ją, jako sytuacje na rynku, gdzie ma miejsce wzajemne oddziaływanie kupujących i sprzedających. W wypadku sprzedających każdy z nich stara się pozyskać klienta, składając mu najkorzystniejszą ofertę. Kupujący również mogą konkurować między sobą, starając się zdobyć pożądaną produkt przez przedstawienie sprzedającemu najkorzystniejszej oferty [...]<sup>4</sup>. W większości definicji dotyczących konkurencji stwierdza się, że jest ona zabieganiem przedsiębiorstw o względy nabywców, co doprowadza do wzrostu poziomu obsługi, zatem w walce konkurencyjnej może wygrać ta organizacja, która oferuje coś jedyne, niepowtarzalne, czego nie proponuje konkurent lub czego nie może utrzymać na równie wysokim poziomie<sup>5</sup>. Autorzy powyższych definicji wskazują, że jeden z najważniejszych procesów współczesnej gospodarki rynkowej opiera się na współzawodnictwie, dążąc do osiągnięcia zysków poprzez proponowanie nabywcom korzystniejszych ofert. Uczestnicy gry rynkowej w konkurowaniu z innymi podmiotami mogą wykorzystywać takie instrumenty jak: cena, jakość, liczba ofert, reklama lub kombinacje kilku tych elementów.

Obok pojęcia konkurencji pojawia się także inne określenie - konkurencyjność. Są to terminy ściśle ze sobą powiązane. Konkurencyjność to zdolność do sprostania konkurencji i przetrwania na rynku. To pojęcie oceniające uczestników rywalizacji konkurencyjnej zarówno z punktu widzenia osiągniętych wyników, jak i zdolności do uzyskiwania korzyści w zmieniającym się otoczeniu rynkowym<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> H. G. Adamkiewicz – Drwiłło, *Konkurencyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2010, s. 16.

<sup>2</sup> M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 18.

<sup>3</sup> B. Majewska- Jurczyk, Z. Jurczyk, *Polityka konkurencji w Polsce*, Wybrane zagadnienia, „Gospodarka Narodowa”, 1993, nr 7.

<sup>4</sup> A. Błaszczczyński, J. Stygares, *Słownik pojęć ekonomicznych. Glossary of Economic Terms*, Szkoła Zarządzania UJ, Towarzystwo Handlowe „Atlant”, Kraków 1995, s. 108.

<sup>5</sup> W. Pomykało, *Encyklopedia biznesu*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995, s. 427.

<sup>6</sup> J. Bednarz, *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynkach europejskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 17.

## 2. Konkurencyjność w sektorze bankowości

Bankowość w Polsce w ostatniej dekadzie XX wieku i na początku XXI wieku doświadczyła wzmożonej konkurencji. Jej przyczyną jest napływ kapitału zagranicznego i jego wysoki udział w sektorze bankowym. Konkurencja między bankami występuje w pewnej złagodzonej formie, ponieważ istnieje konieczność utrzymania stałej współpracy z pozostałymi partnerami w zakresie wzajemnych rozliczeń<sup>7</sup>. Ponadto banki są postrzegane jako instytucje zaufania publicznego, co wpływa na ich działalność. Współzawodnictwo w tym sektorze nie może się, więc opierać na agresywnym działaniu podmiotów. Funkcjonowanie w warunkach stabilizacji gospodarczej i współpraca z konkurentami w sektorze bankowym wymaga łagodnej konkurencji. Mechanizm konkurencji sprawia jednak, że banki, aby być konkurencyjnymi muszą podejmować działania, podnoszące ich atrakcyjność. A zatem celem polskiej bankowości od lat 90. XX wieku jest dążenie do poprawy konkurencyjności.

Źródłami przewagi banków mogą być: zysk, zasoby kapitałowe, etyka organizacji, zdobywanie i utrzymanie klientów, doświadczenie personelu, określona strategia rynkowa<sup>8</sup>. Obszarem walki konkurencyjnej dla tego sektora stała się polityka cenowa. Obejmuje ona podnoszenie stóp procentowych depozytów, obniżając przy tym oprocentowanie kredytów. Odnosi się także do wysokości opłat i prowizji, jakie ponoszą klienci.

W polskiej literaturze naukowej autorzy wskazują na czynniki konkurencyjności dla omawianego sektora. M. Stankiewicz stwierdził, że jakość jest głównym źródłem przewagi konkurencyjnej, jednak w bankach nie decyduje o stałej przewadze, ponieważ to właściwości i cena produktu stanowią o przejściowej dominacji banku. Zgodnie z tezą A. Jonas trwałą przewagę konkurencyjną można uzyskać przez świadczenie wysokiej jakości usług, pozytywny wizerunek i dobrą reputację<sup>9</sup>. Ajitabh Ambastha i Kirankumar Momaya stwierdzili, że źródłem konkurencyjności banków są zasoby i procesy, które zwiększają przewagę konkurencyjną<sup>10</sup>. Z kolei J. Harasim zauważyła, że klienci wybierając bank kierują się: ceną, zaufaniem do banku, kondycją finansową, dogodnym położeniem placówek i kompleksowością oferty<sup>11</sup>.

Na sytuację w sektorze bankowym wpływ miały także takie determinanty jak: globalizacja, napływ zagranicznych inwestorów do Polski, integracja z Unią Europejską. Możliwości jakie pojawiają się na rynku globalnym zmuszają banki w Polsce do stałego polepszania swojej konkurencyjności poprzez wprowadzanie zmian w technologiach informatycznych i telekomunikacyjnych. Ważnymi czynnikami w tym sektorze są: wielkość banku, efektywność działania oraz szeroko rozumiana zdolność do zmieniających się warunków otoczenia<sup>12</sup>.

W bankowości można mówić o niedoskonałej konkurencji pomiędzy podmiotami. Ścisłej mówiąc jest to konkurencja monopolistyczna, gdzie rywalizuje ze sobą wiele podmiotów. Oferowane przez nich produkty są zróżnicowane pod względem ceny czy sposobu funkcjonowania. Sektor usług bankowych charakteryzują także pewne bariery wejścia na rynek oraz kontrola cen narzucana przez organy państwowe. Również charakter tych instytucji, jako podmiotów zaufania publicznego nie pozwala na stosowanie agresywnej rywalizacji między nimi.

<sup>7</sup> K. Stępień, *Konsolidacja a efektywność banków w Polsce.*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2004, s. 54.

<sup>8</sup> W. L. Jaworski, *Banki polskie – warunki przetrwania*, [w:] *Finanse: bankowość dźwignie wzrostu gospodarczego*. Część I, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin – Międzyzdroje 1998, s. 283; G. Rogowski, *Metody analizy i oceny działalności banku na potrzeby zarządzania strategicznego*, Poznań 1998, s. 71-72.

<sup>9</sup> T. Siudek, P. Snarski, B. Chodera, *Konkurencyjność banków komercyjnych i spółdzielczych w Polsce*, Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich, T. 100, Warszawa, 2013, s. 29.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 29.

<sup>11</sup> Ibidem, s. 29.

<sup>12</sup> K. Stępień, *Konsolidacja a efektywność banków w Polsce*. Wydanie I, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2004, s. 69.

O natężeniu rywalizacji wewnątrz sektora bankowego decyduje: liczba i wielkość banków, zróżnicowanie banków, różnorodność oferowanych produktów, stopień nasycenia rynku, regulacje prawne. Poziom koncentracji sektora w Polsce jest relatywnie niski. Zróżnicowanie pod względem wielkości i udziału w rynku jest nieznaczne między wszystkimi podmiotami. Banki są objęte kontrolą organów krajowych, w związku z czym stosowana przez nie marża i poziom oprocentowania depozytów muszą zawierać się w ogólnie ustalonej granicy. Ponadto charakter tych instytucji wymaga od nich rywalizacji na umiarkowanym poziomie, gdyż są one od siebie w pewien sposób zależne. Współzawodnictwo na tej płaszczyźnie może odbywać się przez stosowanie nowych technologii, uatrakcyjnienie oferty o dodatkowe aspekty np. programy lojalnościowe czy inne promocje. Ważnym aspektem w rywalizacji o klientów może być marketing i budowa silnego wizerunku na rynku.

Poziom rywalizacji na rynku usług bankowych uzależniony jest od wielkości i charakteru barier wejścia. System bankowy charakteryzują wysokie bariery wejścia. Chęć zapewnienia przez władze kraju bezpieczeństwa systemu bankowego powoduje istnienie administracyjnych barier wejścia na rynek. Stanowią je między innymi takie regulacje jak wymóg posiadania minimalnego zasobu kapitału w dyspozycji banku. Wymagana ustawowo wielkość kapitału założycielskiego w Polsce wynosi 5 mln euro. Z kolei wskaźnik wypłacalności dla banków funkcjonujących wynosi 8%, a dla wchodzących 15%. Te elementy świadczą o pewnych trudnościach, które mogą napotkać nowe podmioty chcące wejść na ten rynek. Źródłem barier wejścia na rynek pod względem ekonomicznym są również rosnące korzyści skali. Są one w tym wypadku związane z liczbą oddziałów banków i liczbą obsługiwanych przez nie klientów. To, co odróżnia podmioty funkcjonujące długi czas w tym sektorze to to, że posiadają one wiedzę na temat sytuacji finansowej kredytobiorców i właścicieli depozytów. Ta asymetria informacji powoduje, że nowe podmioty napotykają na wysokie bariery wejścia na rynek usług bankowych.

W bankowości pojawia się ryzyko związane z powstaniem instytucji nieposiadających prawnego statusu banków, ale prowadzących działania właściwe bankom. Usługodawcy ci są konkurentami banków i mogą one oferować klientom korzystniejsze warunki, ponieważ nie są objęte kontrolą władz i nie ponoszą tak wysokich kosztów swojej działalności jak banki. Podmiotami takimi są między innymi instytucje pośrednictwa kredytowego. Dla działalności depozytowej banku konkurencję stanowią fundusze powiernicze, firmy ubezpieczeniowe, biura maklerskie<sup>13</sup>.

Analizując aspekt dostawców dla polskich banków za strategicznych dostawców można uznać tych, którzy dostarczają systemy informatyczne. W relacji bank- dostawca bankowych systemów informatycznych czynnikiem napędowym jest ten pierwszy<sup>14</sup>. Wynikiem takiej relacji jest zmiana taktyki działania sektora, w którym każdy bank chce mieć usługi podobne do tych, które mają konkurenci, jednocześnie nie powielając ich. Relacja ta wygląda odmiennie w przypadku dostawców systemów operacyjnych i narzędzi informatycznych. W tej sytuacji to dostawcy są inicjatorami zmian i usprawnień<sup>15</sup>. Banki będąc instytucjami zaufania publicznego, przykładają wagę do tego, jak postrzegana jest ich działalność. Obejmuje to również klarowność stosunków z dostawcami.

Jeśli chodzi o odbiorców usług bankowych to jest to znacząca grupa klientów zarówno indywidualnych, jak i przedsiębiorców. Dla banku najważniejsi są klienci lojalni wobec niego i ci, którzy w ogóle nie korzystają z usług bankowych, a w dalszej kolejności ci, którzy

<sup>13</sup> J. Szwaacka- Mokrzycka, *Znaczenie wizerunku w budowaniu pozycji konkurencyjnej banków*, Zeszyty Naukowe: polityki europejskie - Finanse i Marketing, 2010, nr 4.

<sup>14</sup> <http://www.computerworld.pl/news/315979/Kto.kogo.czyli.bankowa.informatyka.i.jej.dostawcy.html>, dostęp z dnia: 14.01.2016.

<sup>15</sup> <http://www.computerworld.pl/news/315979/Kto.kogo.czyli.bankowa.informatyka.I.jej.dostawcy.html>, dostęp z dnia: 14.01.2016.

korzystają także z usług konkurentów<sup>16</sup>. Stosunkowo łatwiej jest oddziaływać na tych, którzy nie są jeszcze klientami żadnego banku. Natomiast trudniejszą grupą klientów są korzystający z usług innych podmiotów, ponieważ klienci ci porównują oferty. Z badań prowadzonych przez Partner Business in Strategies wynika, że 77% dorosłych Polaków posiada konto w banku<sup>17</sup>. Pomimo, że odbiorcy usług są znacznie rozdrobnieni bankom bardzo zależy na posiadaniu lojalnych klientów i utrzymaniu z nimi długofalowej relacji.

### 3. Znaczenie i rola marki

Rośnie liczba działań ekonomicznych opartych na wymianie idei, informacji, doświadczeń i usług<sup>18</sup>. Czynniki niematerialne są współcześnie częściej wykorzystywane do tworzenia korzyści finansowych dla przedsiębiorstw niż zasoby materialne. Marka znajduje się wśród czynników nieposiadających postaci fizycznej i finansowej, ale mających możliwość tworzenia wartości dla podmiotu gospodarczego.

Można ją zdefiniować, jako zespół funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści dostarczanych użytkownikowi przez produkt oznaczony danym identyfikatorem<sup>19</sup>. Wielu specjalistów określa markę, jako znak, symbol czy wzór. Jak pisze Tesławski jest ona sumą doświadczeń jej klientów. Jest także rozumiana, jako strategicznie projektowany i unikalny świat przeżyć, który pozwala ją odróżnić od innych marek<sup>20</sup>. Bardzo często używanie marki służy do budowy i manifestowania tożsamości jej klientów i użytkowników. Wskazuje ona nabywcy pochodzenie produktu, świadczy o jego wysokiej jakości i możliwości zaspokojenia przez niego konkretnej potrzeby. Można powiedzieć, że jest to suma wrażeń konsumentów, jakie odnoszą w momencie jej używania<sup>21</sup>. Marka to narzędzie, które ma za zadanie uświadomić konsumenta, informować i nakłaniać, a więc motywować do zakupów<sup>22</sup>.

Posiadanie marki pozwala producentowi funkcjonować na rynku oraz pozwala odróżnić daną usługę czy produkt od innych. Ponad to silna marka zabezpiecza przychody przedsiębiorstwa, ponieważ tworzy bariery funkcjonalne i emocjonalne dla konkurentów w postaci lojalności klientów<sup>23</sup>. Dodatkową korzyścią dla organizacji jest także możliwość rozszerzenia marki, czyli przeniesienie lojalności konsumentów wobec niej na inne, nowe produkty.

Z punktu widzenia klienta marka jest dostarczycielem światów przeżyć, osobowości i tożsamości umożliwiających konsumentom konstruowanie i komunikowanie własnych tożsamości i osobowości na potrzeby funkcjonowania w systemie społecznym<sup>24</sup>. Pozwala ona na odróżnienie się od innych i na manifestację własnej osobowości i tożsamości. Jak twierdzi P. Kotler marka może spełniać wobec konsumentów kilka funkcji<sup>25</sup>:

- identyfikacyjną, gdzie zwraca się uwagę głównie na emocjonalne korzyści, jakie daje oferta;
- upraszczającą, ułatwiającą wybór oferty;

<sup>16</sup> W. Grzegorzczak, *Marketing bankowy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Łódź, 2004, s. 94.

<sup>17</sup> <http://pbs.pl/x.php/1,1072/Wskaznik-ubankowienia-Polakow-zwalnia.html>, dostęp z dnia: 14.01.2016.

<sup>18</sup> G. Urbanek, *Wykorzystanie marki do kreowania wartości w bankach*, „Bank i Kredyt”, styczeń 2005, s. 67.

<sup>19</sup> Ibidem, s. 67.

<sup>20</sup> M. Tesławski, *Strategia marketingowa - Instrukcja budowania silnej marki*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 20015, s. 32.

<sup>21</sup> G. Urbanek, *Zarządzanie marką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 14.

<sup>22</sup> T. Adameczyk, *Marka jako fundament lojalności konsumenckiej* [w: ]Kształtowanie lojalności konsumentów, Red. A. Wiśniewska, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2013, s. 110.

<sup>23</sup> G. Urbanek, *Wykorzystanie marki do kreowania wartości w bankach*, „Bank i Kredyt”, styczeń 2005, s. 68

<sup>24</sup> Ibidem, s. 32.

<sup>25</sup> Por. Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 410-411.

- wspomagania decyzji, która polega na porównaniu oferty danego podmiotu gospodarczego z konkurencją;
- minimalizacji ryzyka, która zapewnia poczucie bezpieczeństwa nabywcy w zakresie, jakości oferty;
- kształtowania lojalności wobec przedsiębiorstwa, która polega z kolei na pozyskiwaniu stałych i lojalnych klientów.

Zarządzanie marką jest potrzebne w każdej sferze, w której trzeba konkurować o konsumentów, popularność czy inne zasoby. Budowanie wyraźnego i pozytywnego wizerunku jest korzystne dla każdego przedsiębiorstwa. Tożsamość i osobowość organizacji, idea przewodnia i obraz wiodący podmiotu przekładają się na unikalność wizualną i tekstową, kulturę organizacji, jej reklamy i komunikację oraz na wizerunek jej produktów i usług<sup>26</sup>. W ten sposób budowana strategia pozwala marce budować spójny i adekwatny obraz w umysłach jej odbiorców.

#### 4. Marka jako źródło konkurencyjności w sektorze bankowym

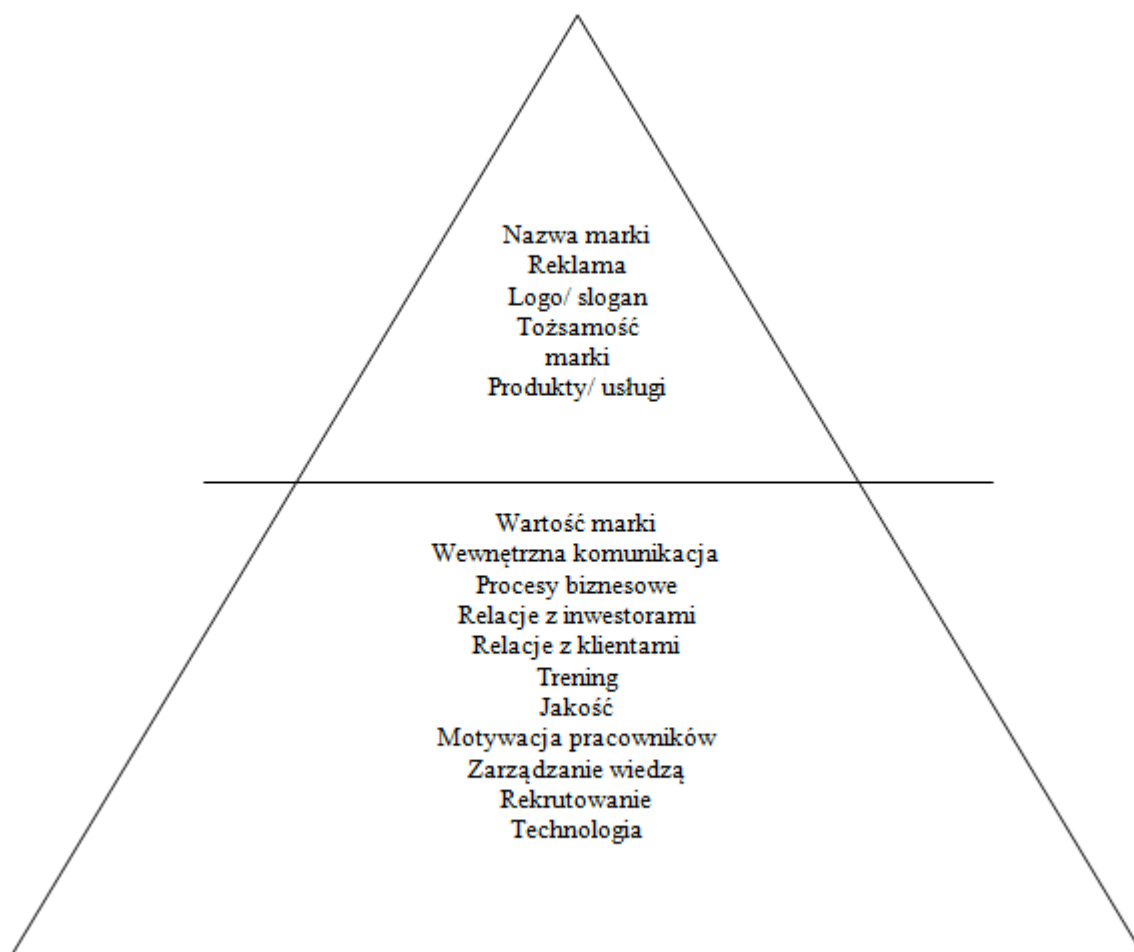
Problematyka wykorzystania marki w budowaniu przewagi konkurencyjnej banku nabiera coraz większego znaczenia. Dawniej większość banków postrzegała markę wyłącznie, jako identyfikator organizacji. Obecnie natomiast staje się ona narzędziem, które pozwala na lepsze pozycjonowanie podmiotu i jego produktów na rynku. Marka jest szansą na budowanie lojalności klientów oraz na utrwalenie pozycji rynkowej banku. Jest to konsekwencja szeregu nowych zjawisk w gospodarce i wzrastającej presji konkurencji. We współczesnej dobie małe znaczenie mają innowacje produktowe, czy wiedza i umiejętność, jako źródło konkurencyjności. Nowe produkty bankowe przynoszą zysk tylko przez krótki czas z powodu ich szybkiej możliwości kopiowania i powielania przez konkurentów. Większość produktów bankowych staje się produktami standardowymi, które mogą sprzedawać też inne instytucje. Na rynku usług bankowych pojawiają się nowi konkurenci, którzy oferują lepsze warunki. Wkład we wzrost znaczenia marek w sektorze usług bankowych miał kryzys lat 2008 – 2009. Kryzys ten znacznie naruszył reputację i wizerunek tych instytucji. W związku z tym klienci stali się ostrożni w dokonywaniu wyborów, co do tego w jakim banku będą przechowywać swoje środki. Z tego powodu, usługi bankowe stają się produktami emocjonalnymi wysokiego zaangażowania dla klientów, a marka banku staje się surogatem wartości dodanej dla klienta<sup>27</sup>.

W efektywnym zarządzaniu marką przez banki dużą rolę odgrywają niewidoczne elementy takie jak: wewnętrzna komunikacja, procesy biznesowe, trening, jakość, motywacja pracowników, czy relacje z klientami. Te obszary wydają się być niezwykle istotne przy budowaniu marki i silnej jej pozycji na rynku. Koncepcję wskazującą na to, że marka oznacza więcej niż wizualizację oferty można ukazać za pomocą metafory góry lodowej<sup>28</sup>.

<sup>26</sup> M. Tesławski, *Strategia marketingowa- Instrukcja budowania silnej marki*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 20015, s. 32.

<sup>27</sup> G. Urbanek, *Sila marki a wyniki finansowe banków*, [http://zif.wzr.pl/pim/2012\\_4\\_2\\_26.pdf](http://zif.wzr.pl/pim/2012_4_2_26.pdf), dostęp z dnia 01.02.2016, s. 356.

<sup>28</sup> G. Urbanek, *Wykorzystanie marki do kreowania wartości w bankach*, „Bank i Kredyt”, styczeń 2005, s. 68



**Rysunek 1.** Góra lodowa marki

Źródło: G. Urbanek, *Wykorzystanie marki do kreowania wartości w bankach*, *Bank i Kredyt*, styczeń 2005, s. 68  
[w:] Interbrand (2001): *Bank on the Brand*, *Interbrand Business Papers* nr 1, [www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com), s. 3.

Stworzenie silnej marki przez bank wymaga skoordynowania obietnic marki z podstawowymi działaniami przedsiębiorstwa i przesłaniami reklamowymi. Reklama jest elementem końcowym, którego rolą jest nagłośnienie wartości dla klienta. Upřednio musi być ona zbudowana wewnątrz przedsiębiorstwa. Najistotniejszym zadaniem strategii budowy marki jest spowodowanie, aby oferta, sposób obsługi klienta i zachowania pracowników były zgodne z tym, co obiecuje marka<sup>29</sup>. Marka, jaką chce budować bank musi być unikatowa i odróżniać się od pozostałych swoim niepowtarzalnym wizerunkiem. Dodatkowo musi ona odnosić się do wartości ważnych dla klienta. Aby klient chciał zapłacić za wizerunek marki, musi on być dla niego atrakcyjny, czyli tworzyć dla niego dodatkową wartość<sup>30</sup>.

Banki w różny sposób podchodzą do marki i jej roli w instytucji. G. Urbanek na podstawie badań przeprowadzonych przez Interbrand opisuje modele stosowania marek w sektorze bankowym. Część podmiotów koncentruje się na nagłośnieniu marki, aby uzyskać wysoki stopień świadomości wśród klientów. W tej strategii pojawia się ona w kontekście zaufania. Inne organizacje przyjmują model, w którym służy ona do komunikowania wartości i cech oferty oraz do tworzenia relacji z klientem. W tego typu działaniach ważna jest integracja

<sup>29</sup> G. Urbanek, *Wykorzystanie marki do kreowania wartości w bankach*, „Bank i Kredyt”, styczeń 2005, s. 72.

<sup>30</sup> Ibidem, s. 75.

pracowników przedsiębiorstwa wokół przesłań marki. Odmienne podejście do marki to strategia, w której chodzi o skojarzenia związane z jakością obsługi klienta. W tym podejściu jest ona również wykorzystywana do stymulowania pożądanych i zgodnych z jej przesłaniami zachowań pracowników<sup>31</sup>. Czwartą ze strategii budowania marki w organizacji jest traktowanie jej, jako centralnego elementu strategii banku. W tym podejściu marka staje się uprzedmiotowieniem wizji przedsiębiorstwa, a jej przesłania stanowią podstawę do wprowadzania zmian i ulepszeń w organizacji<sup>32</sup>. W instytucjach działających zgodnie z tym założeniem wszystkie elementy „góry lodowej” są monitorowane pod kątem ich zgodności z przyjętą wizją. Banki mają różne podejście do zagadnienia zarządzania marką. Niektóre z nich traktują ją, jako system wizualnej identyfikacji, inne z kolei patrzą na nią nieco szerzej, jako na centralny element strategii. Podjęcie działań w odniesieniu do marki determinuje presja konkurencji a także chęć lepszego zaspokajania potrzeb klientów.

## Podsumowanie

Banki i ich stabilne funkcjonowanie ma wpływ na gospodarkę państwa. W związku z tym nie ma tu miejsca na agresywną konkurencję między podmiotami. Specyfika sektora bankowego sprawia, że jest on w dużej mierze obwarowany licznymi ustawami i przepisami. Dodatkowo banki muszą brać pod uwagę zagrożenie płynące ze strony podmiotów takich jak domy maklerskie, instytucje udzielających szybkich kredytów. Klienci atakowani ofertami konkurencji w coraz większym stopniu opierają się na marce, jako na przewodniku w dokonywaniu wyborów. Coraz częściej to ona stanowi narzędzie, które jest wykorzystywane do poprawy pozycji konkurencyjnej organizacji. Posiadanie silnej marki jest uznawane za istotny czynnik powodzenia przedsiębiorstwa.

## Literatura

1. Adamczyk T., *Marka jako fundament lojalności konsumenckiej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2013
2. Adamkiewicz Drwiłło H. G., *Konkurencyjność przedsiębiorstw – w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2010
3. Bednarz J., *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynkach europejskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013
4. Błaszczński A., J. Stygares, *Słownik pojęć ekonomicznych. Glossary of Economic Terms*, Szkoła Zarządzania UJ, Towarzystwo Handlowe „Atlant”, Kraków 1995
5. Czarny. E., *System bankowy jako przykład niedoskonałej konkurencji*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, 2013, nr 4
6. Grzegorzczak W., *Marketing bankowy*, Oficyna wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Łódź 2004
7. Jaworski W. L., *Banki polskie – warunki przetrwania*, [w:] *Finanse: bankowość dzwignie wzrostu gospodarczego*, część I, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin – Międzyzdroje 1998
8. Jaworski W. L., *Banki w Polsce – wyzwania i tendencje rozwojowe*, Poltext, Warszawa 2001
9. Majewska- Jurczyk B., Jurczyk Z., *Polityka konkurencji w Polsce - Wybrane zagadnienia*, „Gospodarka Narodowa” 1993, nr 7

<sup>31</sup> Ibidem, s. 71.

<sup>32</sup> Ibidem, s. 72.



10. *Partner in bussines strategies, Wskaźnik ubankowienia Polaków*, <http://pbs.pl/x.php/1,1072/Wskaznik-ubankowienia-Polakow-zwalnia.html>
11. Pomykało W., *Encyklopedia biznesu*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995
12. Portal Fin Dict, *5 sił Portera*, <http://www.findict.pl/akademia/zarzadzanie-strategiczne/analiza-strategiczna/5-sil-portera>
13. Kosiński B., *Zarządzanie przedsiębiorstwem bankowym*, Poltext, Warszawa 1999
14. Siudek T., Snarski P., Chodera B., *Konkurencyjność banków komercyjnych i spółdzielczych w Polsce*, Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich, T. 100, Warszawa 2013
15. Stankiewicz M. J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydanie II, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2005
16. Stępień K., *Konsolidacja a efektywność banków w Polsce*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2004
17. Szwacka-Mokrzycka J., *Znaczenie wizerunku w budowaniu pozycji konkurencyjnej banków*, Zeszyty naukowe: polityki europejskie - Finanse i Marketing, 2010, nr 4
18. Tesławski M., *Strategia marketingowa - instrukcja budowania silnej marki*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 2015
19. Urbanek G., *Wykorzystanie marki do kreowania wartości w bankach*, „Bank i Kredyt”, styczeń 2005
20. Urbanek G., *Siła marki a wyniki finansowe banków*, [http://zif.wzr.pl/pim/2012\\_4\\_2\\_26.pdf](http://zif.wzr.pl/pim/2012_4_2_26.pdf)
21. Urbanek G., *Zarządzanie marką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002

## BRAND AS A SOURCE OF COMPETITIVE BANKS IN POLAND

### Summary

Competition companies enterprises in every sector of the economy. In the age of twenty-first century all parties compete with each other for recognition and trust of customers. It is a tough challenge especially in the banking services sector. These institutions are not able to stand out in the market offer, because this is similar to competitors. High barriers to entry and a large number of entities that provide services similar to banks threaten these organizations. Currently on the market of banking services is proving to be an important brand. Distinguishing itself from the competition image and brand loyalty is a source of advantage for Polish banks. The building of a strong brand plays an important role such factors as internal communication-on company, advertising, business processes, quality, relations with investors and customers. Its construction is a challenge for many banks, because around it must focus on the whole strategy of the company.

**Keywords:** competition, competitiveness, bank, banking, brand.

Justyna Rutecka  
doktorantka Wydziału Ekonomicznego  
Uniwersytet Gdański  
e-mail: jrutecka13@gmail.com