

Patrycja Chwirot-Zakrzewska

BRE Bank SA

<https://dx.doi.org/10.65748/fiqf-2010-0003>

## Praktyczne zastosowanie metod kształtowania cen w bankach komercyjnych działających w Polsce

### Wprowadzenie

Właściwie od początku powstania banków komercyjnych koszty ich podstawowego towaru, jakim jest pieniądz, były ściśle kontrolowane, a pola działania, na których banki mogły konkurować, były w dużej mierze zdeterminowane przez przepisy prawne<sup>1</sup>. Regulacje finansowe obejmowały zarówno funkcjonowanie rynków, jak też instytucji finansowych (w szczególności banków)<sup>2</sup> i dotyczyły przede wszystkim wysokości oprocentowania depozytów i kredytów, poziomu opłat i prowizji, kontyngentów kredytu oraz struktury sektora, a tak silna regulacja miała na celu zabezpieczenie stabilności sektora bankowego i ochronę przed konkurencją<sup>3</sup>. Negatywne skutki tak dalece posuniętego interwencjonizmu w sferę rynków finansowych dostrzegły stopniowo rządy i banki centralne, a od lat 70. XX w. na światowych rynkach finansowych pojawiła się trwała tendencja do deregulacji oraz liberalizacji<sup>4</sup>. Zjawiska powyższe spowodowały, że banki, w tym również instytucje bankowe działające na rynku polskim, które przez wiele lat nie odczuwały zainteresowania strategią cenową, coraz więcej uwagi zaczęły przywiązywać do kwestii kalkulowania cen. Podejmowane przez banki decyzje cenowe stały się obecnie bardzo ważnym elementem ich całościowej strategii marketingowej, istotnie wpływającym na osiągnięte wyniki z uwagi na fakt, że cena jest jedynym instrumentem marketingowym, który przynosi dochód, podczas gdy pozostałe instrumenty generują jedynie koszty<sup>5</sup>. Znaczenie decyzji cenowych podejmowanych przez banki wykracza przy tym znacznie poza obszar marketingu, co z kolei wynika ze specyfiki sektora bankowego – banki oddziałują bowiem ceną nie tylko na poziom sprzedaży usług czy osiągnięte zyski, ale także na wielkość środków finansowych pozyskiwanych z rynku, które są z kolei niezbędne do prowadzenia polityki kredytowej<sup>6</sup>. Ze specyfiki działalności bankowej oraz złożonego charakteru większości świadczonych przez banki usług, które dodatkowo często oferowane są w pakietach, wynika natomiast specyfika metod ustalania cen usług bankowych, które mimo że powstały na bazie standardowych metod stosowanych w innych przedsiębiorstwach, to charakteryzują się odmiennością, wynikającą ze specyfiki funkcjonowania banków.

<sup>1</sup> B.F. Sullivan, *Meeting the Challenge of Controlling Banking Costs and Developing Pricing Strategies*, „Journal of Bank Research” 1986, Autumn, s. 179.

<sup>2</sup> J. Christl, *Macroeconomic Consequences of Financial Regulation*, [w:] *Competition and Profitability in European Financial Services. Strategic, Systematic and Policy Issues*, red. M. Balling, F. Lierman, A. Mullineux, Routledge, London – New York 2006, s. 47.

<sup>3</sup> Zobacz m.in.: K. Stępień, *Konsolidacja a efektywność banków w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2004, s. 24; Z. Zawadzka *Dziesięciolecie głębokich zmian – cz. I*, „Gazeta Bankowa” z 2-8 stycznia 2001 r., s. 25 i inni.

<sup>4</sup> Zobacz m.i.: Z. Zawadzka, *Zmiany w bankowości światowej*, [w:] *Bankowość*, red. W.L. Jaworski, Z. Zawadzka, Poltext, Warszawa 2005, s. 68; K. Stępień, *op.cit.* s. 25 i inni.

<sup>5</sup> T. Harrison, *Financial Services Marketing*, Pearson Education, Harlow 2000, s. 178.

<sup>6</sup> M. Lipowski, *Marketing bankowy. Zarządzanie popytem i podażą usług*, Wyd. UMCS, Lublin 2003, s. 27.

## Istota i specyfika cen usług bankowych

Cena jest kategorią ekonomiczną i może zostać zdefiniowana jako wartość produktu wyrażona w pieniądzu<sup>7</sup>, choć zaznaczyć należy, że niekiedy wyrażenie to jest tylko częściowe, jeśli są stosowane kombinacje wymiany pieniężnej i niepieniężnej<sup>8</sup>. Dlatego też cenę można określić szerzej jako „wszystko to, co musi zostać wymienione w zamian za określony produkt lub usługę”<sup>9</sup>. Z punktu widzenia marketingu cena reprezentuje natomiast określoną wartość produktu zarówno dla sprzedawcy, jak i dla nabywcy w dokonywanej przez nich wymianie rynkowej i jest przedmiotem ich decyzji ekonomicznych<sup>10</sup>. Dla sprzedawcy cena wyraża wartość nakładów poniesionych na wytworzenie produktu i oczekiwany zysk, a dla nabywcy – intensywność potrzeby oraz wielkość i istotę satysfakcji, jaką on otrzymuje<sup>11</sup>. W tym ujęciu cena pokrywa się więc z opłatą za produkt, czyli kwotą, którą klient jest gotowy zapłacić za niego w oparciu o indywidualną ocenę korzyści, jakie dzięki temu uzyska<sup>12</sup>.

Natura usług finansowych, a w szczególności ich kompleksowość i złożoność, stwarzają pewne trudności w ustalaniu cen tych usług, przekładając się również na złożoną strukturę stosowanych przez banki cen. W praktyce usługa finansowa często składa się bowiem z całego zestawu pojedynczych usług, z których każda wyceniana może być w inny sposób, czego konsument może wcale nie być świadomy<sup>13</sup>. W przypadku usług finansowych pojęcie ceny staje się więc bardziej skomplikowane, tak jak i terminologia z nim związana<sup>14</sup>. W odniesieniu do podstawowych usług bankowych, takich jak kredyty i lokaty, cena określana jest zasadniczo dwojako. W sytuacji, gdy to klient kupuje pieniądze od banku, ceną są odsetki, jakie musi zapłacić, oraz prowizje i opłaty za czynności bankowe, których suma stanowi miarę poświęconych przez niego środków, natomiast w odniesieniu do pieniędzy pożyczonych bankowi cenę wyraża się nie tyle w kategoriach poświęconych zasobów, ile w rodzajach utraconych możliwości, a więc w kategoriach kosztu alternatywnego i w tym ujęciu cena pieniędzy pożyczonych bankowi może być określona jako różnica między oprocentowaniem proponowanym przez bank a najwyższym oprocentowaniem możliwym do osiągnięcia na rynku<sup>15</sup>. W przypadku usług bankowych mamy jednak do czynienia nie tylko z oprocentowaniem, ale też z różnymi prowizjami i opłatami naliczanymi jednorazowo bądź okresowo, czy też anulowanymi po spełnieniu określonych przez bank warunków, jak i karami naliczanymi w sytuacji niespełnienia pewnych warunków. Rodzajów cen oraz ich elementów w usługach bankowych jest więc wiele, często występują one razem i naliczane są w różnych okresach współpracy klienta z bankiem (elementem ceny może być nawet podatek np. naliczany od zysków osiągniętych ze złożonych przez klienta depozytów).

<sup>7</sup> Zobacz m.in.: J.-J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWE, Warszawa 2001, s. 500; B. Żurawik, W. Żurawik, *Marketing bankowy*, PWE, Warszawa 1995, s. 215 i inni.

<sup>8</sup> *Leksykon marketingu*, red. J. Altkorn, T. Kramer, PWE, Warszawa 1998, s. 39.

<sup>9</sup> M.A. Pezzullo, *Marketing Financial Services*, American Bankers Association, Washington D. C. 1998, s. 172.

<sup>10</sup> Zobacz m.in.: *Leksykon marketingu...*, *op.cit.*, s. 39; Ch.T. Ennew, N. Waite, *Financial Services Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2007, s. 228; H. Szulce, *Ceny*, [w:] *Podstawy marketingu*, red. K. Rogoziński, Wyd. AE, Poznań 1993, s. 79 i inni.

<sup>11</sup> H. Szulce, *Cena jako instrument marketingu*, [w:] H. Mruk, B. Pilarczyk, H. Szulce, *Marketing. Uwarunkowania i instrumenty*, Wyd. AE, Poznań 2007, s. 146.

<sup>12</sup> J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do marketingu. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, PWN, Warszawa 2008, s. 48.

<sup>13</sup> T. Harrison, *op.cit.*, s. 183.

<sup>14</sup> Ch.T. Ennew, N. Waite, *op.cit.*, s. 228.

<sup>15</sup> L. Mazurkiewicz, *Marketing bankowy*, Difin, Warszawa 2002, s. 141.

## Metody kształtowania cen za usługi bankowe

Z punktu widzenia marketingu ceny ustala się na podstawie trzech zasadniczych metod, do których należą: metoda bazująca na popycie na dany produkt, metoda kosztów wytworzenia i zaoferowania produktu oraz metoda porównywania cen produktów konkurencyjnych<sup>16</sup>.

**Ustalanie cen usług bankowych na podstawie popytu** opiera się na założeniu, że istnieje zależność między cenami a popytem na oferowane przez bank usługi, z czego wynika z kolei konieczność określenia przez bank wielkości popytu i przewidywania jego zmian w czasie, gdyż zmiany cen powinny w tej metodzie zależeć od zmian zachodzących w popycie<sup>17</sup>. Strategia cen orientowanych na popyt nie ogranicza się jednak tylko do założenia wysokiej ceny, gdy popyt jest duży, a niskiej, gdy jest niewielki, ale przyjmuje również założenie, że ten sam produkt może być sprzedawany jednocześnie po kilku różnych cenach, a polityka taka określana jest mianem dyskryminacji cenowej i może występować w różnych formach, m.in. jako dyskryminacja: na bazie konsumenta, na podstawie wersji lub *image* produktu, miejsca zakupu, przy uwzględnieniu czynnika czasu, czy też w formie strefowego różnicowania cen<sup>18</sup>. Uważa się, że usługi stwarzają szczególnie dobre możliwości różnicowania cen i w praktyce dyskryminację cenową obserwuje się niemal we wszystkich dziedzinach usług<sup>19</sup>.

Drugą z metod ustalania cen, także dostępną dla banków, jest **metoda oparta na kosztach**. Zgodnie z założeniami tej metody - cena ustalana jest na podstawie identyfikacji kosztów związanych z danym produktem po dodaniu do nich odpowiedniego marginesu zysku<sup>20</sup>. W metodzie kosztowej każdy produkt wyceniany jest więc tak, by osiągnąć zadowalającą stopę zwrotu przekraczającą koszty poniesione na jego wytworzenie<sup>21</sup>. Ustalanie cen usług bankowych wyłącznie w oparciu o koszty ich zaoferowania oznacza jednak, że ceny zależą tylko od czynników wewnętrznych banku, a taka procedura ich ustalania ignoruje popyt, postrzeganą wartość produktu, jak i konkurencję<sup>22</sup>.

Trzecia z dostępnych metod pozwala ustalać ceny na podstawie odniesienia do cen produktów konkurencyjnych. **Orientacja konkurencyjna** oznacza, że przedsiębiorstwo ustala oraz zmienia swoje ceny, obserwując postępowanie konkurentów, i uzależnia ceny własnych produktów od cen produktów konkurencyjnych przy uwzględnieniu – z jednej strony – swoich celów rynkowych, a z drugiej strony – ryzyka związanego z reakcją konkurentów na poziom własnych cen<sup>23</sup>. Stosując tę metodę bank ceduje więc inicjatywę w zakresie ustalania cen na swoich głównych konkurentów<sup>24</sup>. W konsekwencji stosowania tej metody należy zdecydować, czy narzucić cenę wyższą od konkurenta, taką samą czy też niższą, jednak w każdym wypadku trzeba również uwzględnić ryzyko związane z tym, że konkurenci też mogą zmieniać swoje ceny na skutek cen przyjętych przez przedsiębiorstwo<sup>25</sup>.

<sup>16</sup> Zobacz m.in.: A. Czubala, *Cena*, [w:] *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, Instytut Marketingu, Kraków 2003, s. 167-179; J. Grzywacz, *Marketing...*, *op.cit.*, s. 52; W.L. Jaworski, *Strategia marketingowa banków komercyjnych*, [w:] *Bankowość. Zagadnienia podstawowe*, M. Iwanicz-Drozdowska, W.L. Jaworski, Z. Zawadzka, Poltext, Warszawa 2007, s. 203; L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *op.cit.*, s. 359; Ph. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 485; J.-J. Lambin, *op.cit.*, s. 504-526; H. Mruk, *op.cit.*, s. 141; T. Nagle, R.K. Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing*, Prentice Hall – Upper Saddle River, NJ 2002, s. 2-8; J. Sutherland, D. Canwell, *op.cit.*, s. 48; H. Szulce, *Ceny*, *op.cit.*, s. 151; G. Złotkowska, *Polityka cen*, [w:] *Marketing. Podstawy i kontrowersje*, red. W. Żurawik, Wyd. UG, Gdańsk 2005, s. 161 i inni.

<sup>17</sup> W. Grzegorzczak, *Podstawy marketingu bankowego*, Wyd. UŁ, Łódź 1997, s. 28; *idem*, *Marketing bankowy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Łódź 2004, s. 142.

<sup>18</sup> H. Szulce, *Ceny*, *op.cit.*, s. 152-153.

<sup>19</sup> H. Simon, *Zarządzanie cenami*, PWN, Warszawa 1996, s. 59, 521.

<sup>20</sup> Ch.T. Ennew, N. Waite, *op.cit.*, s. 233.

<sup>21</sup> T. Nagle, *op.cit.*, s. 2.

<sup>22</sup> J.-J. Lambin, *op.cit.*, s. 508.

<sup>23</sup> A. Czubala, *op.cit.*, s. 177.

<sup>24</sup> D.F. Channon, *Bank Strategic Management and Marketing*, John Wiley & Sons, Chichester 1992, s. 153.

<sup>25</sup> Ph. Kotler, *Marketing...*, *op.cit.*, s. 485.

Przedstawione metody ustalania cen traktuje się wprawdzie jako niezależne sposoby cenotwórstwa, jednak w praktyce w decyzjach cenowych podejmowanych przez banki komercyjne niezbędne jest uwzględnianie elementów każdej z tych metod. Z reguły jedną z nich traktuje się jako metodę podstawową, natomiast pozostałe jako uzupełniające i korygujące poziom ceny ustalony przy wykorzystaniu metody podstawowej. Metoda popytowa, choć często zalecana jako najbardziej odpowiadająca zasadom marketingu, jest w praktyce niezwykle trudna dla banku do realizacji, gdyż wymaga dysponowania wieloma informacjami, prowadzenia permanentnej obserwacji rynku i wysokiego poziomu wiedzy pracowników banku<sup>26</sup>. Ustalanie cen tylko na podstawie popytu jest ponadto działaniem o ograniczonych możliwościach praktycznego zastosowania w bankach, gdyż zawsze istnieje na tym rynku konkurencja, która może przejąć klientelę banku, jeżeli ten zbyt podwyższy ceny swoich usług. Dlatego też uważa się, że popyt brany jest przez banki pod uwagę głównie przy wprowadzaniu na rynek nowych usług<sup>27</sup>. Przy ustalaniu cen usług bankowych muszą być również brane pod uwagę koszty, jednak w instytucjach finansowych koszty związane z daną linią produktową lub grupą nabywców są znacznie trudniejsze do identyfikacji niż w przedsiębiorstwach produkcyjnych, co wynika przede wszystkim ze wspólnie użytkowanych na potrzeby wielu usług i wielu klientów aktywów banku (takich, jak systemy komputerowe, sieci oddziałów stacjonarnych czy też centra obsługi telefonicznej) oraz wspólnych obszarów kosztów (takich, jak personel, administracja czy marketing)<sup>28</sup>. Banki najczęściej ustalają więc jedynie ogólną rentowność kontaktów z konkretnym klientem na podstawie kalkulacji dotyczącej jego kont, rezygnując z ustalania kosztów własnych poszczególnych rodzajów świadczonych usług w ujęciu indywidualnym<sup>29</sup>. W wielu instytucjach finansowych uwaga skoncentrowana jest natomiast wyłącznie na pokryciu kosztów całkowitych, co z kolei powoduje, że ceny naliczane nabywcom za usługi, z których korzystają, mogą wcale nie reprezentować kosztów bezpośrednio związanych z tymi usługami<sup>30</sup>. Za istotny czynnik kształtowania cen usług danego banku uznawane jest też kształtowanie się cen tych samych usług w innych bankach<sup>31</sup>. Do stosowania tej metody skłania między innymi oligopolistyczna struktura rynku bankowego powodująca, że swobodę ustalania wysokości cen usług oferowanych na tym rynku określają w pierwszym rzędzie reakcje konkurencji<sup>32</sup>. Punktem odniesienia dla banków stosujących powyższą metodę jest zarówno poziom cen liderów rynkowych (czyli banków posiadających najszerszą bazę klientów), jak też poziom cen oferowanych przez banki, które wyznaczają tzw. bieguny cenowe (najniższe i najwyższe ceny) na danym rynku<sup>33</sup>. Uwzględnić tu jednak należy, że podczas gdy liderami kosztowymi będącymi wyznacznikiem dla banków są zwykle inne banki, to na poziom cen na tym rynku coraz większy wpływ wywierają obecnie konkurenci spoza sektora, czyli niebankowe instytucje finansowe, które mają często przewagę nad bankami pod względem kosztów operacyjnych i aktywnie używają ceny jako broni w walce o osiągnięcie coraz większej penetracji tego rynku<sup>34</sup>, co dodatkowo komplikuje możliwości praktycznej implementacji w bankach orientacji konkurencyjnej w kształtowaniu cen świadczonych usług.

## Metody kształtowania cen stosowane w polskim sektorze bankowym

W ramach projektu badawczego dotyczącego strategii marketingowych banków komercyjnych działających na polskim rynku oraz stosowanych przez te banki instrumentów konkurencyjnych<sup>35</sup> ana-

<sup>26</sup> W. Grzegorzczak, *Marketing bankowy...*, *op.cit.*, s. 143.

<sup>27</sup> W.L. Jaworski, *op.cit.*, s. 203.

<sup>28</sup> Zobacz m.in.: T. Harrison, *o.cit.*, s. 177; Ch.T. Ennew, N. Waite, *op.cit.*, s. 234 i inni.

<sup>29</sup> M. Pluta-Olearnik, *Marketing usług bankowych*, PWE, Warszawa 1999, s. 82.

<sup>30</sup> T. Harrison, *op.cit.*, s. 177.

<sup>31</sup> W.L. Jaworski, *op.cit.*, s. 203.

<sup>32</sup> H.E. Bueschgen, *Przedsiębiorstwo bankowe*, część II, Poltext, Warszawa 1997, s. 93.

<sup>33</sup> M. Szczepanec, *Marketing relacyjny jako element strategii banków komercyjnych*, Wyd. UG, Gdańsk 2004, s. 180.

<sup>34</sup> D.F. Channon, *op.cit.*, s. 153.

<sup>35</sup> Badanie ankietowe prowadzone było w okresie II półrocza 2007 r. Objęto nim wszystkie z banków działających na rynku polskim, które zaklasyfikowane były w tym okresie do grupy banków uniwersalnych, czyli w sumie dziesięć naj-

lizie poddano strategię cenową stosowaną przez banki uniwersalne działające na polskim rynku, a w szczególności zidentyfikowano, jakie metody ustalania cen stosowane są przez te banki w praktyce. W tym celu na podstawie przeprowadzonych uprzednio studiów literaturowych przygotowano listę dostępnych dla banków metod ustalania cen uwzględniającą wszystkie trzy sposoby cenotwórstwa, do których należą: metoda bazująca na popycie na dany produkt, metoda kosztów wytworzenia i zaoferowania produktu oraz metoda porównywania cen produktów konkurencyjnych. Następnie poproszono przedstawicieli banków uniwersalnych uczestniczących w badaniu ankietowym o wskazanie, które z powyższych metod są w reprezentowanych przez nich bankach stosowane w praktyce, oraz o podanie, jaką rolę w procesie kształtowania cen odgrywa każda z wymienionych metod. Uzyskane wyniki badania ankietowego dotyczące rodzajów i roli poszczególnych metod ustalania cen stosowanych w praktyce przez banki działające na polskim rynku zaprezentowane zostały w tab. 1.

**Tab. 1. Czynniki brane pod uwagę przez banki przy ustalaniu cen za usługi bankowe.**

Czynniki	bank A	bank B	bank C	bank D	średnia ocen
	udział poszczególnych czynników [%]				
Zapotrzebowanie klientów na określoną usługę	30	60	40	20	37,5
Koszty wytworzenia i zaoferowania usługi przez bank	50	20	30	50	37,5
Porównywalność ceny z cenami tej usługi w bankach konkurencyjnych	20	20	30	30	25,0
Razem	100	100	100	100	100

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego banków.*

Na podstawie wyników badania ankietowego zaprezentowanych w tab. 1 ustalono, że uczestniczące w badaniu banki uniwersalne działające na rynku polskim w procesie kształtowania cen za świadczone usługi stosują w praktyce połączenie wszystkich dostępnych dla nich metod ustalania cen. Jednocześnie stwierdzono również, że rola poszczególnych metod w tym procesie w badanych bankach jest różna. Uzyskane wyniki badania wskazują na to, że w przypadku dwóch banków **dominujące znaczenie wśród wszystkich stosowanych metod odgrywa metoda popytowa** (udział na poziomie 40% oraz 60%), natomiast w przypadku dwóch kolejnych banków **dominującą rolę spełnia metoda kosztowa** (udział na poziomie 50% w przypadku obu banków). Wyniki uśrednione plasują z kolei obie powyższe metody na pierwszym miejscu, wskazując na równoważną rolę obu metod w procesie kształtowania cen w odniesieniu do całej próby badawczej (udział na poziomie 37,5%). Przeprowadzone badanie ankietowe nie potwierdza natomiast aż tak wysokiej roli, jaka przypisywana jest na tym rynku metodzie porównywania cen z cenami usług konkurencyjnych. O ile bowiem każdy z banków uczestniczących w badaniu uwzględniał wprawdzie w procesie ustalania cen również metodę opartą na porównywaniu cen swoich usług z cenami usług analogicznych oferowanych przez konkurencję, to jednak należy stwierdzić, że uzyskane wyniki wskazują wyraźnie, iż metoda ta w żadnym z badanych banków nie pełniła roli podstawowej, miała natomiast w przypadku wszystkich banków uczestniczących w badaniu raczej tylko charakter pomocniczy (udział na poziomie 20%-30%). O ile metoda porównywania cen z cenami usług konkurencyjnych jest również brana pod uwagę przez banki uniwersalne uczestniczące w badaniu i jej znaczenie może być uznane za istotne w całościowym procesie kształtowania cen za świadczone przez te banki usługi, to jednak

większych instytucji bankowych. Jednak spośród dziesięciu banków zaproszonych do badania, do których skierowano kwestionariusze ankiety, zgodę na przeprowadzenie badań uzyskano tylko w czterech instytucjach, co stanowi 40% (w ujęciu ilościowym) badanej populacji. Według stanu na 31 grudnia 2007 r. banki uczestniczące w badaniu ankietowym zatrudniały w sumie 36 447 osób, czyli 37,3% wszystkich pracowników zatrudnionych w grupie rówieśniczej określanej jako „banki uniwersalne”. Banki uczestniczące w badaniu dysponowały ponadto aktywami o wartości 232 594,6 mln PLN, co z kolei stanowiło 47,3% aktywów łącznych banków należących do próby badawczej. Banki te dysponowały kapitałami (funduszami) własnymi, które wynosiły 22 549,1 mln PLN, co stanowiło 45,1% kapitałów (funduszy) własnych całej badanej populacji banków uniwersalnych działających na rynku polskim.

z pewnością nie może być ona w tym wypadku uznana za metodę dominującą, gdyż inne czynniki, zarówno o charakterze zewnętrznym (w postaci zapotrzebowania klientów na określoną usługę), jak też wewnętrznym (w postaci kosztów wytworzenia i zaoferowania usługi) odgrywają w tym procesie rolę znacznie ważniejszą i w zdecydowanie większym stopniu determinują poziom cen usług świadczonych przez uniwersalne banki komercyjne uczestniczące w przeprowadzonym badaniu.

Na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego stwierdzono również, że wszystkie uczestniczące w badaniu **banki uniwersalne działające na rynku polskim stosują w praktyce dyskryminację cenową** (żaden z banków uczestniczących w badaniu nie stosuje identycznych cen na takie same usługi). Jednocześnie ustalono również, że praktykowana przez te banki dyskryminacja cenowa oparta jest na różnych bazach. Stwierdzono ponadto, iż zdarza się, że jeden bank w praktyce stosuje jednocześnie różne kryteria dyskryminacji cenowej w odniesieniu do tych samych, jak też w odniesieniu do różnych grup świadczonych usług bądź obsługiwanych klientów. Wśród kluczowych kryteriów dyskryminacji cenowej stosowanych przez banki uniwersalne uczestniczące w badaniu zidentyfikowano trzy jej odmiany wykorzystywane w praktyce przez badane banki, w postaci: dyskryminacji na bazie klienta, na podstawie kanałów dystrybucji oraz dyskryminacji geograficznej. Przeprowadzone badania nie potwierdziły natomiast stosowania przez banki uniwersalne dyskryminacji opartej na różnych porach roku, czy też różnych porach dnia. W szczególności stwierdzono, że:

- wszystkie banki uczestniczące w badaniu ankietowym stosują dyskryminację cenową opartą na klientach, ustalając odmienne ceny dla takich samych usług oferowanych klientom detalicznym oraz klientom korporacyjnym, przy czym dodatkowo aż trzy z czterech badanych banków stosują jeszcze pogłębioną dyskryminację cenową opartą na klientach, oferując odmienne ceny tych samych usług oferowanych różnym segmentom klientów detalicznych oraz odmienne ceny tych samych usług oferowanych różnym segmentom klientów korporacyjnych (np. odmienne prowizje od kredytów konsumpcyjnych i gospodarczych, inne opłaty za karty kredytowe oferowane małym i średnim oraz dużym przedsiębiorstwom, czy też różnym grupom klientów detalicznych),
- wszystkie banki uczestniczące w badaniu ankietowym stosują również dyskryminację cenową opartą na kanałach dystrybucji, ustalając różne ceny tych samych usług, gdy oferowane są one poprzez różne kanały dystrybucji (np. przelewy tradycyjne dokonywane w oddziale banku i przelewy elektroniczne dokonywane przez klientów samodzielnie przy wykorzystaniu Internetu),
- dwa z badanych banków stosują ponadto cenową dyskryminację geograficzną, ustalając różne ceny tych samych usług dla różnych obszarów geograficznych przez nie obsługiwanych (np. różne opłaty za usługi bankowe pobierane w placówkach o różnych lokalizacjach – małe/duże miasta),
- żaden z badanych banków nie stosuje natomiast dyskryminacji cenowej opartej na różnych porach roku (choć spotyka się w praktyce sezonowe promocje sprzedaży, w ramach których oferowane są korzystniejsze niż zwykle warunki cenowe – np. kredyty wakacyjne czy też kredyty świąteczne),
- nie stwierdzono również przypadków stosowania przez banki uniwersalne uczestniczące w prowadzonym badaniu dyskryminacji cenowej opartej na różnych porach dnia<sup>36</sup>.

Na podstawie powyższych wyników badań stwierdzić można, że wszystkie banki uniwersalne uczestniczące w przeprowadzonym badaniu stosują w praktyce co najmniej jedną z dostępnych metod dyskryminacji cenowej, różnicując ceny tych samych usług. Należy ponadto nadmienić, że uzyskane wyniki badania dotyczące praktycznego wykorzystywania dyskryminacji cenowej w bankach

<sup>36</sup> O ile dyskryminacji opartej na różnych porach roku nie udało się w ogóle zidentyfikować w polskim sektorze bankowym, występują tu raczej krótkookresowe promocje sprzedaży powiązane z różnymi porami roku bądź szczególnymi wydarzeniami (jak np. specjalne oferty kredytowe na wakacje czy święta), to stwierdzono, że niektóre banki detaliczne stosują w praktyce dyskryminację cenową opartą na różnych porach dnia, czego przykładem może być Lukas Bank pobierający niższe opłaty za przelewy tradycyjne wykonywane w oddziałach banku w określonych godzinach porannych.

działających na polskim rynku stanowią również pośrednio potwierdzenie dla stosowania przez te banki metody popytowej w strategiach ustalania cen za usługi bankowe na tym rynku, która to metoda w ocenie banków uniwersalnych uczestniczących w badaniu ankietowym wskazywana była jako jedna z kluczowych metod wykorzystywanych przez nie w praktyce do ustalania cen za świadczone usługi.

W ramach prowadzonych badań starano się również ustalić, przy wykorzystaniu metody eksperckiej<sup>37</sup>, jakie znaczenie powinny mieć poszczególne czynniki w procesie ustalania cen w bankach działających na polskim rynku. W tym celu poproszono krajowych ekspertów uczestniczących w realizowanym projekcie badawczym o wskazanie, jakie w ich opinii postulowane znaczenie powinny mieć poszczególne czynniki w procesie kształtowania cen przez banki komercyjne działające na polskim rynku. Uzyskane wyniki badania zaprezentowane zostały w tab. 2.

**Tab. 2. Postulowane przez ekspertów znaczenie poszczególnych czynników przy ustalaniu cen przez banki.**

Czynniki	Udział poszczególnych czynników [średnia ocen w %]
Zapotrzebowanie klientów na określoną usługę	35,3
Koszty wytworzenia i zaoferowania usługi przez bank	27,6
Porównywalność ceny z cenami tej usługi w bankach konkurencyjnych	36,9
Razem	99,8

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego ekspertów.*

Analizując wyniki przedstawione w tab. 2, można stwierdzić, że najmniej doceniana i wykorzystywana przez banki uniwersalne działające na polskim rynku jedynie jako narzędzie dodatkowe metoda porównywania cen usług z cenami takich samych usług w bankach konkurencyjnych, powinna w ocenie ekspertów odgrywać kluczową rolę w procesie kształtowania cen przez banki działające na polskim rynku. Metoda ta uzyskała bowiem najwyższą ocenę średnią w opiniach ekspertów uczestniczących w badaniu (średnia ocen dla tej metody kształtuje się na poziomie 36,9%). Jednocześnie zauważyć należy, że w opinii ekspertów metoda popytowa również powinna odgrywać w tym procesie bardzo istotną rolę, gdyż uplasowała się pod względem postulowanego przez ekspertów znaczenia tylko nieznacznie niżej od orientacji konkurencyjnej (średnia ocen dla metody popytowej kształtuje się na poziomie 35,3%). Wyraźnie mniejszą rolę eksperci przypisywali natomiast metodzie kosztowej jako podstawie ustalania cen za usługi bankowe świadczone na polskim rynku (średnia ocen na poziomie 27,6%). Zgodnie z sugestiami ekspertów uczestniczących w badaniu, **banki działające na rynku polskim powinny w procesie ustalania cen za świadczone usługi wykorzystywać wprawdzie wszystkie dostępne metody cenotwórstwa, ale kluczową i pierwszorzędną metodą ustalania cen przez te banki powinna być metoda porównywania cen z cenami usług konkurencyjnych, a zaraz po niej metoda popytowa, podczas gdy metoda kosztowa powinna pełnić tu tylko rolę drugorzędną i korygującą poziom cen ustalony przy wykorzystaniu metod pozostałych.** Opinie powyższe, analizowane na tle wyników uzyskanych na podstawie badania ankietowego banków uniwersalnych działających na polskim rynku, wskazują, iż banki te powinny nieco zmodyfikować aktualną hierarchię czynników branych pod uwagę w procesie cenotwórstwa. W opinii ekspertów wskazane byłoby zwiększenie znaczenia metody porównywania cen oferowanych usług bankowych z cenami konkurentów, co powinno zostać dokonane kosztem

<sup>37</sup> Badanie prowadzone było na przełomie 2007/2008 przy wykorzystaniu ankiety korespondencyjnej. W badaniu uczestniczyło 15 ekspertów. Do udziału w nim zaproszono zarówno teoretyków, jak i praktyków zajmujących się tematyką rynków finansowych, usług finansowych, bankowości, zarządzania i strategii banków komercyjnych, marketingu usług, w szczególności marketingu usług finansowych, oraz zagadnieniem jakości w usługach, w szczególności w usługach bankowych. Wśród ekspertów zaproszonych do badania znajdowali się również praktycy bankowości, ale nie opisujący sytuacji „swoich” dotychczasowych czy aktualnych banków, lecz przyjmujący ogólną optykę menedżerskiego widzenia spraw, co z kolei umożliwiło zidentyfikowanie ewentualnej luki w rozumieniu analizowanych w ramach projektu badawczego zagadnień przez teoretyków i praktyków bankowości.

zmniejszenia roli metody kosztowej, obecnie istotnie ważącej w procesie kształtowania cen usług w bankach działających na polskim rynku, której udział w procesie kształtowania cen na usługi bankowe powinien jednak, zdaniem ekspertów, zostać pomniejszony. Zalecenia powyższe wydają się być godne rozpatrzenia przez banki zarówno ze względu na istotne trudności praktyczne w szacowaniu faktycznych kosztów poszczególnych usług świadczonych przez banki, powodujące że ustalenia poczynione na tej podstawie mogą być niemiarodajne, jak też ze względu na rosnący poziom natężenia konkurencji w krajowym sektorze bankowym, który sprawia, że permanentne monitorowanie poczyną konkurentów powinno być na stałe wpisane w proces kształtowania cen w bankach działających na polskim rynku, który to proces wraz z dynamicznymi zmianami zachodzącymi w otoczeniu tych banków sam w sobie staje się coraz bardziej złożony i dynamiczny.

## Zakończenie

Z punktu widzenia marketingu ceny ustala się na podstawie trzech zasadniczych metod – popytu na dany produkt, kosztów wytworzenia i zaoferowania produktu oraz cen produktów konkurencyjnych. W praktyce w decyzjach cenowych banki uwzględniają jednocześnie elementy każdej z tych metod. Jak wynika z przeprowadzonych badań, w przypadku banków uniwersalnych działających na rynku polskim znaczenie podstawowe mają metoda popytowa oraz metoda oparta na kosztach wytworzenia usług bankowych, podczas gdy jako uzupełniająca traktowana jest przez te banki metoda porównywania cen z cenami konkurentów. Eksperti krajowi sugerują natomiast, aby banki funkcjonujące na polskim rynku zwracały większą uwagę właśnie na metodę ustalania cen w odniesieniu do cen usług konkurencyjnych, która w ocenie ekspertów uczestniczących w przeprowadzonym badaniu powinna pełnić na tym rynku rolę kluczową. Nieco mniejsze znaczenie w procesie ustalania cen przez banki działające na rynku krajowym powinno być natomiast, w opinii ekspertów, przypisywane metodzie popytowej, podczas gdy metoda kosztowa powinna mieć tu rolę uzupełniającą i korygującą poziom cen ustalony przez banki w oparciu o pozostałe metody stosowane w tym sektorze.

## Literatura

- Balicka H., *Stopień zaawansowania oferty internetowej a konkurencyjność banku*, „Bank i Kredyt” 2008, czerwiec.
- Bueschgen H. E., *Przedsiębiorstwo bankowe*, cz. 2, Poltext, Warszawa 1997.
- Channon D.F., *Bank Strategic Management and Marketing*, John Wiley & Sons, Chichester 1992.
- Christl J., *Macroeconomic Consequences of Financial Regulation*, [w:] *Competition and Profitability in European Financial Services. Strategic, Systematic and Policy Issues*, red. M. Balling, F. Lierman, A. Mullineux, Routledge, London – New York 2006.
- Czubała A., *Cena*, [w:] *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, Instytut Marketingu, Kraków 2003.
- Ennew Ch.T., Waite N., *Financial Services Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2007.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000.
- Grzegorzczak W., *Marketing bankowy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Łódź 2004.
- Grzegorzczak W., *Podstawy marketingu bankowego*, Wyd. UŁ, Łódź 1997.
- Grzegorzczak W., *Strategie marketingowe banków*, PWN, Warszawa 1996.
- Grzywacz J., *Marketing w działalności banku*, Difin, Warszawa 2006.
- Grzywacz J., *Podstawy bankowości. System bankowy, kredyty i rozliczenia, ryzyko i ocena banku, marketing*, Difin, Warszawa 2006.
- Harrison T., *Financial Services Marketing*, Pearson Education, Harlow 2000.
- Jaworski W.L., *Strategia marketingowa banków komercyjnych*, [w:] M. Iwanicz-Drozdowska, W.L. Jaworski, Z. Zawadzka, *Bankowość. Zagadnienia podstawowe*, Poltext, Warszawa 2007.
- Johann M., *Marketing usług*, Oficyna Wydawnicza WIZJA, Warszawa 2000.
- Kołosowska B., Nicholls R., *Marketing bankowy*, [w:] *Bankowość*, red. J. Głuchowski, J. Szambelańczyk, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1999.

- Kotler Ph., *Kotler o marketingu*, Helion, Gliwice 2006.
- Kotler Ph., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005.
- Lambin J.-J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWE, Warszawa 2001.
- Lipowski M., *Marketing bankowy. Zarządzanie popytem i podażą usług*, Wyd. UMCS, Lublin 2003.
- Matzler K., Wuertele A., Renzl B., *Dimensions of Price Satisfaction: a Study in the Retail Banking Industry*, „International Journal of Bank Marketing” 2006, vol. 24, no. 4.
- Mazurkiewicz L., *Marketing bankowy*, Difin, Warszawa 2002.
- Mruk H., *Strategie cenowe*, [w:] *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, red. H. Mruk, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008.
- Nagle T., Holden R.K., *The Strategy and Tactics of Pricing*, Prentice Hall – Upper Saddle River, NJ 2002.
- Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996.
- Pezzullo M.A., *Marketing Financial Services*, American Bankers Association, Washington D.C. 1998.
- Pluta-Olearnik M., *Marketing usług bankowych*, PWE, Warszawa 1999.
- Pukas A., *Marketing-mix usług*, [w:] *Marketing usług*, red. A. Styś, PWE, Warszawa 2003.
- Roig J.C.F., Garcia J.S., Tena M.A.M., Monzonis J.L., *Customer Perceived Value in Banking Services*, „International Journal of Bank Marketing” 2006, vol. 24, no. 5.
- Roszkowski Z., *Marketing bankowy*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Białystok 2002.
- Rytelewska G., *Sprzedaż produktów bankowych*, [w:] *Bankowość*, red. W.L. Jaworski, Z. Zawadzka, Poltext, Warszawa 2005.
- Santonen T., *Price Sensitivity as an Indicator of Customer Defection in Retail Banking*, „International Journal of Bank Marketing” 2007, vol. 25, no. 1.
- Simon H., *Zarządzanie cenami*, PWN, Warszawa 1996.
- Sutherland J., Canwell D., *Klucz do marketingu. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, PWN, Warszawa 2008.
- Stepień K., *Konsolidacja a efektywność banków w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2004.
- Sullivan B.F., *Meeting the Challenge of Controlling Banking Costs and Developing Pricing Strategies*, „Journal of Bank Research” 1986, Autumn.
- Szczepaniec M., *Marketing relacyjny jako element strategii banków komercyjnych*, Wyd. UG, Gdańsk 2004.
- Szulce H., *Ceny jako instrument marketingu*, [w:] H. Mruk, B. Pilarczyk, H. Szulce, *Marketing. Uwarunkowania i instrumenty*, Wyd. AE, Poznań 2007.
- Szulce H., *Ceny*, [w:] *Podstawy marketingu*, red. K. Rogoziński, Wyd. AE, Poznań 1993.
- Wanat T., Zieliński M., *Strategia cen*, [w:] *Kompendium wiedzy o marketingu*, red. B. Pilarczyk, H. Mruk, PWN, Warszawa 2006.
- Wanat T., *Strategia cen*, [w:] *Strategie marketingowe*, red. H. Mruk, Wyd. AE, Poznań 2002.
- Zawadzka Z., *Dziesięciolecie głębokich zmian – cz. I*, „Gazeta Bankowa” z 2-8 stycznia 2001 r.
- Zawadzka Z., *Zmiany w bankowości światowej*, [w:] *Bankowość*, red. W.L. Jaworski, Z. Zawadzka, Poltext, Warszawa 2005.
- Złotkowska G., *Polityka cen*, [w:] *Marketing. Podstawy i kontrowersje*, red. W. Żurawik, Wyd. UG, Gdańsk 2005.
- Żurawik B., Żurawik W., *Marketing bankowy*, PWE, Warszawa 1995.