

Zastosowanie metody portfelowej BCG w ocenie działalności Banku Zachodniego S.A. we Wrocławiu

Opracowanie jakiegokolwiek strategii marketingowej wymaga analizy i oceny jego pozycji konkurencyjnej na rynku i oceny atrakcyjności rynku. Wyniki tej analizy pozwalają na bliższe określenie celów działania banku i przygotowanie jego planu marketingowego [6, s. 10]

Pozycję na rynku można ocenić posługując się analizą SWOT lub metodą portfelową (portfolio).

Analiza SWOT sprowadza się do porównania słabych i mocnych stron firmy z szansami i zagrożeniami płynącymi z otoczenia (SWOT jest akronimem słów Strengths - atuty, Weaks - słabość, Opportunities - szanse, Threats - zagrożenie) [2 s. 52].

Do metod portfelowych mających za zadanie ustalenie pozycji produktów danej firmy na rynku i pokazanie kierunków ich rozwoju należą: [3 s. 70]

- metoda Boston Consulting,
- metoda General Electric,
- metoda ADL - Arthura d.Litte'a,
- metoda cyklu życia produktów,
- metoda portfela technologicznego.

Metody te są stosowane w zarządzaniu przedsiębiorstwem i należą do grupy metod ilościowych.

Metoda Boston Consulting Group została stworzona przez bostońską grupę doradcą. Jak pozostałe metody oparta jest na analizie struktury asortymentowej przedsiębiorstwa. Aby to osiągnąć opracowano specjalną macierz, która bazuje na dwóch kryteriach:

1. Stopie wzrostu rynku (tempie wzrostu sprzedaży)
2. Względny udział w rynku.

W celu określenia stopy wzrostu rynku można wykorzystać następujące wskaźniki:

- przeciętny roczny wzrost sprzedaży w cenach stałych;
- przeciętny roczny wzrost sprzedaży w cenach bieżących;
- prognozę średniego wzrostu sprzedaży w następnych latach;
- prognozowany przeciętny wzrost sprzedaży na następne cztery lata oraz prognozę tempa wzrostu na dziesięć lat od punktu wyjścia.

Względny udział w rynku jest to oprocentowany udział sprzedaży danego produktu na rynku podzielony przez procentowy udział sprzedaży największego konkurenta

Znając tempo wzrostu sprzedaży danego produktu oraz jego względny udział w rynku możemy ustalić pozycję różnych produktów lub usług firmy na macierzy. Operując omówionymi kryteriami wyróżnia się cztery grupy wyrobów:

- **Znaki zapytania** lub **Trudne dzieci** są to wyroby lub usługi firmy o niskim udziale w rynku oraz wysokim tempie sprzedaży. Są to produkty o tzw. niepewnej przyszłości.

- **Gwiazdy**; jeśli «znak zapytania» odniesie sukces to staje się gwiazdą. Gwiazda jest liderem na rynku i charakteryzuje się dużą dynamiką sprzedaży oraz wysokim udziałem w rynku.

- **Dojne krowy**; kiedy roczna stopa wzrostu na rynku spada poniżej 10%, gwiazda staje się «dojną krową», jeśli ciągle ma najwyższy udział w rynku. Są to produkty ustabilizowane na rynku.

- **Psy** lub **Kule u nogi** są to wyroby w fazie spadku sprzedaży, które nie roszą nadziei na przyszłość. Powinno się je jak najszybciej wycofać, aby uwolnić gotówkę na inne bardziej zyskowne cele.

W przypadku Banku Zachodniego S.A. do produktów / usług bankowych objętych analizą BCG należeć będą:

1. rachunki oszczędnościowo - rozliczeniowe ROR,
2. depozyty osób fizycznych do 3 miesięcy,
3. depozyty osób fizycznych do 6 miesięcy,
4. depozyty osób fizycznych do 12 miesięcy,
5. depozyty osób fizycznych do 36 miesięcy,
6. kredyty udzielone do 3 miesięcy,
7. kredyty udzielane do 12 miesięcy,
8. kredyty udzielone do 36 miesięcy.

Dane obejmują lata 1996 i 1997.

Wskaźniki względnego udziału w rynku obliczono porównując procentowy udział w rynku Banku Zachodniego S.A. z udziałem największego konkurenta na rynku konkretnego produktu/usługi.

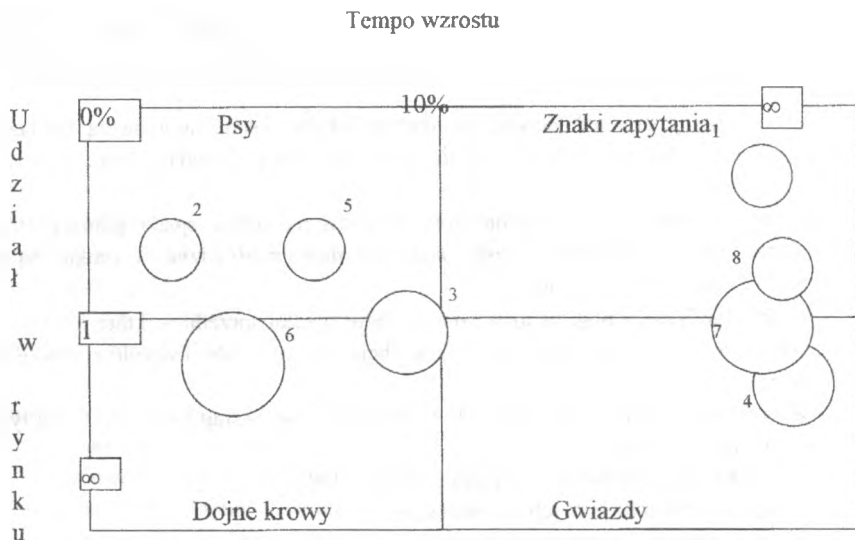
Wskaźniki tempa wzrostu uzyskano natomiast porównując wielkości z lat 1996 i 1997 dla każdego produktu/usługi.

W podanej analizie oś poziomą tworzy względny udział w rynku, pionową tempo wzrostu. Za graniczną wartość tempa wzrostu przyjęto 10 % przy czym jest ono rozumiane jako różnica między tempem wzrostu produktu/usługi Banku Zachodniego, a tempem wzrostu całego sektora usług bankowych dla konkretnego produktu/usługi. Średnią graniczną dla względnego udziału w rynku jest liczba 1.

Każdy z ośmiu punktów obrazuje też jaką strategię należy dla niego zastosować.

Dodatkowo każdej z usług bankowych podporządkowano okrąg o średnicy odpowiadającej jej udziałowi w całości usług - depozytów lub kredytów (pod uwagę wzięto jednak tylko 8 usług). Pozwoli to na dokładniejsze i bardziej obiektywne ustalenie pozycji danej usługi na rynku. Obliczenia dotyczą 1997 roku.

Powyższe działania pozwoliły na stworzenie dwuwymiarowej macierzy, prezentowaną poniżej.



Legenda:

1. rachunki oszczędnościowo - rozliczeniowe ROR,
2. depozyty osób fizycznych do 3 miesięcy,
3. depozyty osób fizycznych do 6 miesięcy,
4. depozyty osób fizycznych do 12 miesięcy,
5. depozyty osób fizycznych do 36 miesięcy,
6. kredyty udzielone do 3 miesięcy,
7. kredyty udzielane do 12 miesięcy,
8. kredyty udzielone do 36 miesięcy.

Rys. 1. Macierz Boston Consulting Group produktów Banku Zachodniego S.A. we Wrocławiu

źródło: opracowanie własne.

Analiza portfelowa usług Banku Zachodniego S.A. wykazała, że mimo bardzo surowych warunków analizy wszystkie produkty / usługi uzyskały w 1997 roku wzrost większy od średniego wzrostu w sektorze bankowym w Bytomiu. Powoduje to, że właściwie nie mogą zakwalifikować żadnego z nich do «psów» i polecić jego stopniowe wycofanie. Wymogi metody wymusiły pewne rozgraniczenia i dlatego granicę tempa wzrostu (różnicę między tempem wzrostu produktów Banku Zachodniego i produktów największych konkurentów) ustalono jako 10 %. Powyżej niej znajdują się «gwiazdy» i «znaki zapytania» - poniżej «dojne krowy» i «psy».

Z macierzy BCG wynika, że największą rolę w Banku Zachodnim S.A. odgrywają depozyty i kredyty 12 miesięczne. Obydwa plasują się w ćwiartce « gwiazd » osiągając wysokie tempo wzrostu i mając korzystną sytuację wobec konkurencyjnych banków. Duże jest także znaczenie dla Banku, obydwa produkty w sumie stanowią ponad 50 % przychodów Banku. Sytuacja ta wymaga zatem zwiększania nakładów na te produkty, a to z kolei powoduje zmniejszenie ich rentowności. Jako nakłady rozumieć należy koszty związane z ich promocją i obsługą klientów, zwiększenie zatrudnienia i wyposażenia Banku itp. Mimo to inwestowanie w gwiazdy daje duże przychody i nie jest obciążone wielkim ryzykiem.

Silną pozycję w ofercie Banku mają także depozyty 6 miesięczne i kredyty krótkoterminowe, które zajmują pozycję « dojnych krów » i udział w rynku jest bowiem wyższy od udziałów konkurencyjnych, a tempo wzrostu poniżej 10 % w porównaniu z sektorem.

Mają one zatem bardzo silną pozycję, stając się dla pozostałych produktów « żywicielem » przynosząc dużą nadwyżkę netto nad kosztami. Nie wymagają dużych nakładów na siebie stając się najbardziej rentownymi spośród produktów/usług Banku. Świadczy o tym również duży udział w całości przychodów Banku. W tym przykładzie wyżej uplasowane są depozyty krótkoterminowe i dzięki temu stanowią idealny przykład « żywiciela ».

Do « znaków zapytania » należą rachunki oszczędnościowo- rozliczeniowe i kredyty długoterminowe. Ich znaczenie (wysokość wkładów na ROR - ach i przychody z tytułu kredytów długoterminowych) jest niewielkie, ale za to wykazują duży wzrost udziału w rynku. Pozycja konkurencyjna jest słabsza, ale w przypadku kredytu udział wynosi tylko o 4 punkty mniej w stosunku do najsilniejszego konkurenta, a w przypadku ROR- ów rynek zdominowany został przez PKO PB (BZ S.A. jest na drugim miejscu).

Tendencje panujące na rynku tych produktów są zatem bardzo korzystne dla BZ S.A., ponieważ z roku na rok konkurenci tracą swe udziały na jego korzyść. Największe znaczenie dla przyszłości Banku mają kredyty gwarantujące mu stały przyrływ pieniędzy i dlatego należy w nie inwestować i nakłaniać klientów do korzystania z nich korzystnymi warunkami kredytowania, większą ich dostępnością, pełną informacją, promocją, a nawet miłą obsługą. Jeżeli zaś chodzi o rachunki oszczędnościowo- rozliczeniowe to z uwagi na charakter miasta, liczbę ludności i zakładów produkcyjnych stanowią one bardzo perspektywiczny produkt/usługę mogący zapewnić Bankowi duży przyrływ kapitału. Malejąca rola PKO BP spowodowana m.in. nienajlepszą obsługą klienta i organizacją pracy przyczynia się do powstania luki, którą należy wykorzystać. Jak na razie o jej zapewnienie na rynku bytomskim zabiegają głównie Bank Śląski S.A. i Bank Zachodni S.A. Bank Śląski S.A. jest lepiej przygotowany do tego zadania. Posiada wprawdzie jeszcze mniej lokat na ROR - ach, ale dysponuje siecią bankomatów w całej południowej Polsce pozwalającej na szybkie uzyskanie gotówki bez klienta bez względu na porę dnia. Ten atut może być decydujący w walce o udział w rynku na tym polu.

Ostatnia część macierzy obejmuje «psy» tj. produkty/usługi o udziale na rynku mniejszym od produktów/usług konkurencyjnych banków i tempie wzrostu niższym niż 10 %. Do części tej weszły depozyty 3 miesięczne i 36 miesięczne. W stosunku do tych produktów/usług należy zastosować strategię polegającą na podtrzymaniu ich pozycji konkurencyjnej, nie wykazują one bowiem tendencji spadkowych. Działania podejmowane przez Bank w odniesieniu do depozytów 3 i 36 miesięcznych nie muszą jednak wybiegać poza dotychczasowe, przynoszące rezultaty. O tym, by intensyfikować działania promocyjne dla tych produktów/usług powinny zaważyć następne lata.

W sumie można stwierdzić, że Bank Zachodni S.A. ma silną pozycję na rynku usług bankowych, przedstawionych powyżej. Tendencje na tym rynku są bardzo korzystne, chociaż sektor bankowy należy do najprężniej rozwijających się sektorów gospodarki Polskiej i trzeba się liczyć z coraz większą konkurencją banków krajowych, a wkrótce też zagranicznych.

Literatura:

1. Analiza rynku, praca zbiorowa pod red. T. Kramera, PWE Warszawa 1971
2. Bierniok H., Gruszczyńska - Malec G., Rola analizy strategicznej przedsiębiorstw, Organizacja i zarządzanie nr 2, 1996
3. Gieszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 1994
4. Głowacki R., Przedsiębiorstwo na rynku, PWE, Warszawa, 1977
5. Głowacki R., Kossut T., Kramer T., Marketing. Podręcznik, PWN, Warszawa, 1987
6. Kotler Ph., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner i Ska, Łódź 1994
7. Kramer T., Analiza typu SWOT jako podstawa strategicznych decyzji firmy, AE Katowice, 1995
8. Mynarski S., Analiza rynku, PWN, Warszawa, 1977
9. Rutkowski I., Wrzosek W., Strategia marketingowa, Wyd. 3 popr., PWE, Warszawa, 1995
10. Żurawik B., Żurawik W., Marketing bankowy, PWE, Warszawa, 1995