

Joanna Szwacka-Mokrzycka

Znaczenie wizerunku w budowaniu pozycji konkurencyjnej banków

The image role In creating competitive position of banks

Artykuł prezentuje charakterystykę wizerunku jako ważnego elementu budowania przewagi konkurencyjnej banku. W pierwszej części zaprezentowano główne tendencje, jakie występują na rynku usług bankowych w Polsce. Następnie przedstawiono polski i zagraniczny dorobek naukowy w zakresie badania wizerunku oraz znaczenie promocji w budowaniu wizerunku banku.

Stwierdzono, iż problematyka wykorzystania wizerunku w budowaniu przewagi konkurencyjnej banku na rynku nabiera wspólnie coraz większego znaczenia i jest ściśle związana z odpowiednim wykorzystaniem narzędzi marketingowych.

1. Wstęp

Wspólnie, w instytucjach finansowych, istotnego znaczenia nabiera wizerunek jako podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej.

Bank wchodzący na nowy rynek, ma za zadanie ukształtować tak wizerunek swoich produktów, aby jak najlepiej odpowiedzieć na wymagania potencjalnych klientów. Wymaga to stworzenia strategii, która uwzględniałaby założenia dotyczące: stworzenia marki, jak też strategii pozycjonowania i repositionowania marki.

Artykuł stanowi próbę odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy wizerunek może stanowić istotne źródło przewagi konkurencyjnej?
- Jakie atrybuty mają przewodnie znaczenie w pozycjonowaniu percepcyjnym banków?
- Na ile działania marketingowe banków są skuteczne w budowaniu wizerunku marki?

2. Konkurencja w sektorze usług bankowych w latach 1989-2006

2.1. Podstawowe kierunki zmian na rynku bankowym w Polsce

W latach 1989-1992 można zaobserwować gwałtowny wzrost liczby banków w Polsce. W następnym okresie, po 1992 roku na skutek procesów konsolidacyjnych, można było zaobserwować stabilizację na tym rynku. Należy jednocześnie nadmienić, iż większość banków działających w Polsce w omawianym okresie, miała charakter uniwersalny. Świadczy o tym uniwersalizacja charakteru działania poprzez obsługę zarówno odbiorców instytucjonalnych, jak i indywidualnych. Co prawda po 2000 roku na polskim rynku zaczęły też wyłaniać się banki specjalistyczne, szczególnie hipoteczne. Lata 1998-2000 były przełomowe dla prywatyzacji banków i powstałej w jej wyniku struktury własnościowej systemu bankowego w Polsce. Na koniec 2000 roku około

77,5% kapitału tego sektora należało do inwestorów zagranicznych. Państwo kontrolowało 23,6% aktywów banków działających w Polsce. Należy zauważyć, iż występuje trwała tendencja procesów konsolidacyjnych poprzez fuzje i przejęcia. Decyzje o fuzji banków polskich są konsekwencją połączeń banków zagranicznych mających inwestycje w Polsce.

2.2. Rywalizacja wewnątrz sektora usług bankowych

O natężeniu rywalizacji wewnątrz sektora bankowego decyduje:

- Liczba i wielkość banków,
- Zróżnicowanie banków,
- Różnorodność oferowanych produktów bankowych,
- Stopień nasycenia rynku,
- Tempo zmian technologii bankowych,
- Regulacje prawne.

Mimo postępującej konsolidacji banków występuje w Polsce relatywnie niski poziom koncentracji sektora. Świadczy o tym struktura aktywów oraz niskie udziały poszczególnych banków w podstawowych rynkach; tj. depozytów i kredytów. Mała różnorodność banków w sektorze sprawia, że żaden z nich nie opiera swojej przewagi na specjalizacji i wszystkie konkurują za pomocą tych samych metod i środków. W Polsce można zaobserwować relatywnie niewielkie zróżnicowanie banków pod względem wielkości i udziału w rynku. Ponadto w przeważającej większości są to banki uniwersalne. Wśród czynników wpływających na możliwości różnicowania produktów bankowych szczególne znaczenie mają: ilość elementów usługi i proces ich świadczenia, istotne różnice w preferencjach poszczególnych grup klientów. Relatywnie niski stopień nasycenia rynku usługami bankowymi ma wpływ na kształt i natężenie konkurencji na tym rynku. Banki nie konkurują bezpośrednio ze sobą o przejęcie obecnych klientów, ale głównie pośrednio o pozyskanie nowych nabywców na rynku, [Szwacka-Mokrzycka, 2009]. Jednocześnie należy zauważyć, iż szybkie zmiany w technologii (rozwój informatyki) przyczyniły się do zmiany sposobów dystrybucji, automatyzacji procesu świadczenia usług, pojawienia się wielu nowych usług oraz wzrostu znaczenia transakcji bezgotówkowych i zwiększenia popytu na karty płatnicze. Miało to wpływ na usprawnienie procesu świadczenia usług i zmniejszenie jego kosztów.

2.3. Możliwości pojawienia się substytutów

W wyniku procesów liberalizacji i zmian w systemach prawnych zagrożenie produktów bankowych ze strony substytutów jest duże. Funkcje związane z gromadzeniem, posiadaniem i pożyczaniem kapitału oraz pośrednictwem finansowym mogą być obecnie zastępowane przez usługi substytucyjne firm innych niż banki. Dla działalności depozytowej banku konkurencję stanowią fundusze powiernicze, firmy ubezpieczeniowe, biura maklerskie. Istotne zagrożenie dla banków w Polsce stanowią substytuty produktów oszczędnościowych – lokat (ubezpieczenia na życie i emerytalne).

2.4. Potencjalni wchodzący

Decydująca dla nasilenia rywalizacji na rynku usług bankowych jest wielkość i charakter barier wejścia.

Wiodące znaczenie na rynku usług bankowych mają następujące bariery wejścia:

- Ekonomia skali i zakres działania,
- Potrzeby kapitałowe,
- Korzystniejsza sytuacja pod względem kosztów banków już działających,
- Zróżnicowanie wyrobów lub procesów ich świadczenia,
- Polityka regulacyjna państwa.

Wykorzystanie efektu skali w bankowości dzięki rozwojowi informatyki, wdrażanie nowych technologii. Ponadto wzrost wielkości sprzedaży i jej dywersyfikacja wpływa na zmniejszenie poziomu ryzyka (rozłożenie się ryzyka na większą liczbę rachunków). Wymagana ustawowo wielkość kapitału założycielskiego w Polsce wynosi 5 mln euro. Występują duże ograniczenia kapitałowe dla banków wchodzących na rynek. Występuje uprzywilejowana pozycja kosztowa banków już działających na rynku (wskaźnik wypłacalności dla banków funkcjonujących wynosi 8%, natomiast dla wchodzących – 15%). Występuje istotne zróżnicowanie poziomu obsługi i działalności reklamowej banków. Banki wchodzące ponoszą duże nakłady kapitałowe na promowanie marki i przyciągnięcie klientów lojalnych wobec innych banków. Szczególną barierą na tym rynku może stanowić renoma i zaufanie do banku oraz jego lokalizacja.

3. Pozycjonowanie percepcyjne banków

3.1. Istota pozycjonowania

Pozycjonowanie percepcyjne banków obejmuje działania określone jako pozycjonowanie w świadomości klientów.

Pozycjonowanie definiowane jest jako zidentyfikowanie pozycji produktu lub danego podmiotu na rynku oraz podjęcie decyzji, jaki wizerunek produktu i banku należy kreować w świadomości nabywcy, w odniesieniu do ofert konkurencyjnych.

Pozycjonowanie obejmuje następujące etapy:

1. Określenie różnic pomiędzy ofertą własną instytucji finansowej a ofertą konkurencji (w oparciu o zmienne procesu różnicowania),
2. Przeprowadzenie selekcji ww różnic (w oparciu o analizę SWOT),
3. Poinformowanie nabywców o istocie swojej odrębności w stosunku do konkurencji (poprzez strategie promocyjne).

Na rynku usług finansowych przyjmuje się najczęściej zmienne do różnicowania, które można wyłonić w obrębie: świadczonej przez bank usługi, usług dodatkowych, personelu i wizerunku. Współcześnie najczęściej wykorzystywane są następujące zmienne do pozycjonowania banków:

- bezpieczeństwo,

- przyjaźliwość,
- opłacalność,
- pewność działania,
- jakość,
- specjalizacja, [Szwacka-Mokrzycka, 2009].

3.2. Strategie pozycjonowania

Można wyróżnić następujące strategie pozycjonowania banków:

1. Strategia pozycjonowania jednowymiarowego- polega na wyborze jednej cechy w odniesieniu do każdej marki i utrzymywaniu pozycji lidera w tym względzie.
2. Strategia pozycjonowania dwu (trzy)- wymiarowego- ma zastosowanie, gdy dwa lub więcej podmiotów utwierdza odbiorców w przekonaniu, że są najlepsze pod względem tej samej cechy. Istnieje wtedy potrzeba znalezienia szczególnej niszy w ramach segmentu docelowego.

3.3. Narzędzia pozycjonowania

Mapa percepcji jest to dwuwymiarowa przestrzeń, w ramach której osie układu współrzędnych obrazują istotne, z punktu widzenia wyobrażeń nabywcy cechy produktu markowego. Udzielając odpowiedzi na wyskalowane pytania, nabywcy ustalają miejsce każdej z marek na tle konkurencji.

Mapa percepcji pokazuje, w jaki sposób nabywca postrzega usługi dominujące na danym rynku docelowym.

Banki kreują swój wizerunek na różne sposoby, jako banki bezpieczne, przyjaźliście, opłacalne, pewne. Stosowane są w tym celu różnego rodzaju hasła reklamowe np. Bank Przemysłowo- Handlowy S.A. - „Bank, który myśli o Tobie”, mBank – „maksimum korzyści i wygoda” czy GETIN Bank SA – „Bank dla Ciebie”. W celu zindywidualizowania swojego wizerunku banki opracowują własne logo. Logo przy pomocy symboli oraz kolorów określa charakter banku, jednostka staje się dla klientów bardziej zauważalna, łatwiejsza do rozróżnienia.

4. Znaczenie promocji w budowaniu wizerunku banku

4.1. Istota wizerunku i tożsamości

Aby bank był odbierany przez otoczenie jako spójny wewnętrznie i zewnętrznie, powinien określić swoją tożsamość. Tożsamość banku to zbiór elementów identyfikujących dany bank takich, jak: misja, cel, formy działania i wyróżniających daną jednostkę spośród innych podmiotów. Tożsamość to zatem niematerialna wartość banku odróżniająca go od innych podmiotów. Wiktor, [Wiktor, 2001] definiuje tożsamość jako zbiór cech, atrybutów nadawcy, przez pryzmat których chce być on postrzegany przez otoczenie i które tworzą określone tło czy kontekst dla procesu

komunikacji marketingowej. Na tożsamość składają się: filozofia, historia, kultura, strategia, styl zarządzania, reputacja, zachowania pracowników i innych reprezentantów przedsiębiorstwa. Elementy tożsamości powinny:

- odpowiadać specyfice przedsiębiorstwa,
- być łatwe do zapamiętania,
- różnić się od odpowiadających elementów w innych przedsiębiorstwach,
- być wolne od niekorzystnych skojarzeń,
- być łatwo adaptowalne do różnych technik Public Relations,
- „rzucać się w oczy”.

Tożsamość i wizerunek banku to pojęcia powiązane, jednak nie tożsame. Wizerunek jest bowiem „swego rodzaju obrazem podmiotu w świadomości innych osób, które z nią się stykają w sposób bezpośredni (np. jako klienci) lub pośredni (ogólnie jako uczestnicy rynku), [Cenker, 2000]. Wizerunek jest to zatem wyobrażenie o banku, które pojawia się w umysłach osób z otoczenia banku w procesie postrzegania, [Budzyński, 1997]. Jednocześnie warto dodać, że wizerunek nigdy nie jest pojęciem statycznym. Może bowiem przekształcać się pod wpływem zmiany upodobań i poglądów. Nie są to jednak zmiany identyczne ze zmianami tożsamości – niektóre obrazy pozostają bowiem w świadomości otoczenia mimo widocznych zmian w banku. Tym bardziej zatem tożsamość i wizerunek banku powinny stanowić przedmiot wnikliwych analiz i planowania strategicznego banku przy założeniu, że tożsamość powinna stanowić punkt wyjścia, a wizerunek jest celem podejmowanych działań komunikacyjnych, [Hajduk, 2007].

Z badań nad wizerunkiem udało się wyróżnić cztery podstawowe typy wizerunku:

- wizerunek zwykły, czyli potoczne opinie na temat danego banku,
- wizerunek lustrzany, który odzwierciedla jak bank ocenia samą siebie (chodzi tu głównie o opinię kadry zarządzającej, ew. pozostałych pracowników),
- wizerunek pożądaný, czyli taki, jaki bank chciałoby posiadać (tworzony na podstawie misji organizacji, zakłada realizację w przeciągu kilku-kilkunastu lat, często jest na tyle wyidealizowany, że firma może mieć problem z jego osiągnięciem),
- wizerunek optymalny, czyli realny do osiągnięcia na podstawie wyznaczonych celów. Poruszając kwestię kreowania wizerunku nie sposób pominąć elementów, z jakich wizerunek się składa. Jest on bowiem pojęciem bardzo złożonym i trudno opisać go wyczerpująco. Jednak za najważniejsze elementy wizerunku uważa się:
 - nazwę banku,
 - wiek, tradycję, wielkość i zakres działania,
 - siłę finansowa i widoki na przyszłość,
 - misję banku,
 - oferta produktowa banku,
 - stosowaną strategię marketingowa banku,

- filozofia zarządzania,
- jakość kadr zarządzania,
- wygląd zewnętrzny i zachowanie pracowników,
- zachowania rynkowe i typowe dla banku formy zachowań,
- wewnętrzny i zewnętrzny wystrój budynków

Do rozpowszechniania pozytywnego wizerunku banku wykorzystuje się system promocji banku oraz produktów i usług przekazując wiedzę o poszczególnych elementach wizerunku. Można również korzystać z instrumentów promocji wizerunkowej, czyli kształtujące „politykę sympatii do banku” - nie zawiera ona żadnej bezpośredniej oferty sprzedaży a jedynie przekazuje wiedzę o banku. Celem takich działań promocyjnych jest uzyskanie przychylniej opinii o banku przez upowszechnienie jego misji, filozofii i sposobu działania na rynku.

4.2. Instrumenty budowania wizerunku banku

Budowanie wizerunku banku jest związane z zsynchronizowanym wykorzystaniem instrumentów marketingowych. Mamy tutaj na myśli narzędzia marketingu- mix: produkt, cenę, dystrybucję i promocję. W tworzeniu wizerunku banku istotną rolę przypisuje się także systemowi identyfikacji wizualnej.

Narzędzia budowania wizerunku określane są mianem „image-mix” i obejmują:

- Produkt bankowy
- Cenę usług bankowych
- Elementy identyfikacji wizualnej
- Instrumenty promocyjne.

W ujęciu literaturowym, produkt bankowy stanowi wzajemne powiązania i ustrukturalizowaną formę produktów, spełniających funkcje podstawowe i dodatkowe, które są dostępne dla różnych segmentów. Na pierwszym etapie procesu kreowania wizerunku należy zidentyfikować wyobrażenia odbiorców o produkcie bankowym oraz proponowane i pożądane przez nich zmiany.

Kolejnym elementem budowania wizerunku jest cena produktu bankowego, kształtowana przez popyt, koszty jego zaoferowania przez bank oraz ceny produktów konkurencyjnych. W tym miejscu należy podkreślić, że cena na rynku usług bankowych ma ograniczone zastosowanie w kreowaniu wizerunku.

Istotne znaczenie, z punktu widzenia tworzenia tożsamości banku mają elementy identyfikacji wizualnej (wygląd budynków, architektura, parkingi, wystrój i wyposażenie wnętrz). W ujęciu szczegółowym można tu wyróżnić dwie grupy elementów, tzn.:

A. Elementy identyfikacji wizualnej (wygląd budynków, architektura, parkingi, wystrój i wyposażenie wnętrz)

B. Elementy związane z istotą działalności banku:

- czynniki identyfikujące bank (logo, hasła reklamowe, kolory, wizytówki, ogłoszenia, prospekty);

- czynniki odnoszące się do kontaktów z klientami (formularze stosowane przy zawieraniu umów, czasopisma branżowe, upominki).

Na szczególną uwagę w procesie tworzenia i utrzymywania wizerunku banku zasługują instrumenty promocyjne. Kompozycja promocyjna obejmuje reklamę, promocję dodatkową, sprzedaż osobistą, public relations.

Reklama stanowi istotny instrument kreowania wizerunku banku i jego oferty. Jest spektakularnym czynnikiem budowania wizerunku w fazie wprowadzania podmiotu na rynek, kiedy to należy zbudować jego wyróżniającą pozycję.

Promocja dodatkowa pełni rolę umacniania wizerunku banku poprzez stosowanie różnego rodzaju zachęt zwiększających atrakcyjność oferty banku dla nabywców.

Sprzedaż osobista jako promocja o charakterze interpersonalnym, ma istotny wpływ na zwiększanie zaufania do banku poprzez wykwalifikowanych, kompetentnych i uprzejmych przedstawicieli.

Public relations stanowi podstawę wszystkich kampanii wizerunkowych. Uważane jest za najważniejszy instrument kreowania wizerunku banku poprzez kontakty z mediami, klientami banku i innymi środowiskami opiniotwórczymi.

5. Wizerunek - kontekst strategii banku

Problematyka wykorzystania wizerunku w budowaniu przewagi konkurencyjnej banku na rynku nabiera współcześnie coraz większego znaczenia. Marka i związany z nią bezpośrednio wizerunek, staje się obecnie narzędziem strategicznym, pozwala na lepsze pozycjonowanie banku i jego produktów na rynku, stwarza szanse zbudowania lojalności nabywców, a tym samym przyczynia się do utrwalania pozycji rynkowej banku na rynku globalnym. Znaczenie pojęcia „przewaga konkurencyjna”- obejmuje – oprócz klasycznego ujęcia tej kategorii jako unikatowej pozycji banku w sektorze w stosunku do konkurentów – również sposób jego postrzegania przez odbiorców. Ze względu na interes odbiorców przewaga konkurencyjna jest kategorią subiektywną i oznacza wyższą sumę wartości za produkt proponowaną przez dany podmiot odbiorcy. Relatywnie małe znaczenie w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku usług finansowych mają innowacje produktowe. Instytucje wprowadzające nowe produkty tylko przez krótki czas czerpią dodatkowe zyski z powodu wysokiej dynamiki procesów naśladowania i dyfuzji innowacji.

Budowanie przewagi konkurencyjnej na umiejętnościach i wiedzy jest nietrwałe, mimo, że działalność instytucji finansowej jest oparta na wiedzy, a know how jest strategicznym zasobem danej instytucji. Występuje możliwość przechodzenia najlepszych pracowników do konkurentów.

Wizerunek stanowi integralny element długookresowej strategii banku i sposób jego kreacji powinien być uwzględniony w misji banku. Wizerunek wyraża realną percepcję i projekcję, precyzując, co grupy adresatów myślą na temat banku.

Budowanie wizerunku banku jest nierozdzielnie związane z adekwatnym wykorzystaniem aktywów marketingowych, a w szczególności promocyjnych. Aktywa rynkowe w szerokim rozumieniu obejmują wszystkie elementy współtworzące siłę konkurencyjną i wartość banku. Analiza stanu aktywów rynkowych ma zasadnicze

znaczenie dla ustalenia bieżącej sytuacji banku, określenia perspektyw jego rozwoju, wyboru konkretnych celów i strategii ich realizacji. Znaczenie aktywów promocyjnych banku jest tym większe, im trudniejszy jest rynek, na którym ono działa. Sytuacja ta jest znamieną dla współczesnego rynku światowego, charakteryzującego się wysokim stopniem nasycenia i niską stabilnością popytu.

Analiza aktywów banku w dziedzinie komunikacji z nabywcami obejmuje zarówno dotychczas stosowane instrumenty promocyjne, jak i rezultaty ich oddziaływania wyrażające się określonym stosunkiem nabywców do banku i jego produktów. W pierwszym przypadku chodzi o analizę ogólnej struktury kompozycji promocyjnej. Bank wypracowuje określone instrumenty, stanowiące zasób aktywów promocyjnych. W drugim przypadku mamy na myśli ocenę skuteczności instrumentów promocyjnych stosowanych przez bank. Ma ona zarówno wymiar ilościowy, jak i jakościowy.

6. Strategia budowania wizerunku BPH

Poniżej zaprezentowane zostaną wybrane elementy strategii wizerunkowej Banku Przemysłowo-Handlowego S.A. po repozycjonowaniu, [Szwacka-Mokrzycka, 2009]

Do grudnia 2007 wiodące znaczenie w budowaniu atrakcyjności rynkowej i wyróżnieniu oferty miał przekaz reklamowy - Bank Przemysłowo- Handlowy S.A. - „Bank, który myśli o Tobie”,

W grudniu 2007 nastąpiło repozycjonowanie Banku BPH i jego oferty: Wyłoniono nowy slogan reklamowy: Bank BPH – Bank na dłużej. Przekaz podkreśla lojalność Banku wobec klientów i nastawienie na budowanie długofalowych relacji – Bank BPH to bank, którego przez lata nie trzeba zmieniać, bo stale zapewnia wysoką jakość we wszystkich kategoriach produktowych.

Przyjęta strategia pozycjonowania została utrwalona przez media kampanii wizerunkowej. Wykorzystany został spot wizerunkowy oraz towarzyszące mu dwa spoty produktowe podkreślające wyjątkowość i emocjonalność wzajemnych relacji klientów z Bankiem (zaufanie, lojalność, sympatia, przyjazność).

W kampanii wykorzystane zostały następujące media, które miały wpłynąć na utrwalenie wizerunku BPH w świadomości odbiorców. Należy tu wymienić jako medium przewodnie telewizję z uwzględnieniem wszystkich stacji ogólnopolskich oraz wybranych tematycznie (m.in. TVN24, TVN Style, TVN Turbo, Canal+Sport, Discovery, Ale Kino i Polsat Sport).

Dla wsparcia kampanii telewizyjnej wykorzystano następujące media reklamowe:

- prasę,
- internet (w tym spoty TV emitowane na portalu Onet.pl),
- radio,
- oznakowanie witryn Oddziałów,
- mailingi adresowe i bezadresowe
- materiały POS.

7. Podsumowanie

Budowanie wizerunku banku jest nierozdzielnie związane z adekwatnym wykorzystaniem aktywów marketingowych, a w szczególności promocyjnych, banku. Aktywa rynkowe w szerokim rozumieniu obejmują wszystkie elementy współtworzące siłę konkurencyjną i wartość banku. Wizerunek stanowi integralny element długookresowej strategii banku i sposób jego kreacji powinien być uwzględniony w misji banku. Współcześnie w strategiach pozycjonowania banków szczególną rolę odgrywają działania nastawione na budowanie długofalowych relacji. Przykładem takiej interpretacji jest Bank BPH, propagujący pozycjonowanie zawarte w głównym przesłaniu. BPH to bank, którego przez lata nie trzeba zmieniać, bo stale zapewnia wysoką jakość we wszystkich kategoriach produktowych.

Literatura

- Black S.: *Public Relations*. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Budzyński W.: *Public Relations. Zarządzenie reputacją firmy*. Wyd.: Poltext, Warszawa 1998.
- Cenker E. M.: *Public Relations*. Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000.
- Hajduk G.: *Wizerunek jako wyznacznik pozycji konkurencyjnej współczesnej firmy*. Transfer Wiedzy i działań innowacyjnych w obszarze agrobiznesu. Rzeszów 2007.
- Rozwadowska B.: *Public relations – teoria, praktyka, perspektywy*. Wyd. Studio Emika, Warszawa 2002.
- Sznajder A.: *Sztuka promocji*. S. Bussines Press, Warszawa 1995.
- Szwacka-Mokrzycka J., Chudzian J.: *Wizerunek jako podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej*. KEEKD, SGGW, Warszawa 2008.
- Szwacka-Mokrzycka J.: *Konkurencja w sektorze usług bankowych w Polsce. Raport wewnętrzny*. SGGW, Warszawa 2009.
- Wiktor J.W.: *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*. PWN, Warszawa, 2001.

Summary

This paper presents bank image as an essential element of building competitive advantage. In the first part of the article the main tendencies on banking market have been described. Furthermore domestic and foreign scientific achievements in research on bank image is shown and significance of promotion in creating company image is described. It has been confirmed that because of increasing level of competition on Polish banking market the crucial question is how to determine the sources of advantage. It has been underlined the increasing role of marketing instruments in creating bank image.

Informacje o autorze

Dr hab. Prof. SGGW Joanna Szwacka-Mokrzycka

*Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
Wydział Nauk Ekonomicznych
Katedra Polityki Europejskiej
Finansów Publicznych i Marketingu
ul. Nowoursynowska 166
02-787 Warszawa
e-mail: Jesm54@wp.pl*