

STANISŁAW FLEJTERSKI

MONIKA PETTERSEN

**PÓŹNE WEJŚCIE NAŚLADOWCY
NA POLSKI RYNEK BANKOWO-FINANSOWY.
PRZYPADEK ALIOR BANKU**

Wprowadzenie

Rywalizacja o pozycję na rynku finansowym o przetrwanie i rozwój jest bez wątpienia imperatywem i celem każdego przedsiębiorstwa finansowego. W innym ujęciu chodzi więc o rywalizację instytucji finansowych, o pozyskanie deponentów i inwestorów oraz kredytobiorców, pożyczkobiorców, leasingobiorców etc. Cała wspólnota finansowa uczestniczy w dążeniu do czegoś, co można określić jako usługi finansowe zdominowane przez walkę konkurencyjną, kiedy każdy rodzaj instytucji upodabnia się w jakiejś mierze do jej konkurentów, każdy bank i finansowa instytucja pośrednictwa finansowego konkuruje w większym stopniu zarówno z innymi instytucjami w dziedzinie własnej działalności, jak i z instytucjami uczestniczącymi w innych elementach struktury finansowej¹.

Przedsiębiorstwo wchodzące na dany rynek jako pierwsze określane jest mianem pioniera. Bycie pionierem, a nie wczesnym lub późnym naśladowcą, jest niejednokrotnie traktowane jako szczególna przezorność, innowacyjność i wzór przedsiębiorczości. Jednak wcale tak być nie musi. Pionierzy często odnoszą sukcesy, ale nie brak też widowiskowych porażek w ich działaniach. Firmy, które w tym samym czasie obserwują poczynania pionierów oraz reakcje rynku na wprowadzone nowości, mogą spokojniej przygotować własne wejście i, ucząc się na błędach pionierów, szybko zdobyć przewagę konkurencyjną na rynku².

Naśladowcy na rynku mogą w swoich działaniach wykorzystywać: błędy pioniera w zakresie wyboru rynku docelowego i struktury marketingu-mix, błędy pioniera w zakresie plasowania (pozycjonowania), lepszą, bardziej nowoczesną technologię, przewagę nad pionierem w zakresie zasobów. Sukces naśladowców w znacznym stopniu związany jest z wykorzystaniem bardziej skutecznej strategii marketingowej (pionierzy musieli już stworzyć określone podstawy dla popytu pierwotnego na rynku, stąd naśladowcy mają łatwiej

¹ Zob. m.in. P.S. Nadler: *Banki komercyjne w gospodarce*, Warszawa 1993, s. 167; H.J. Blommestein: *Visions about the Future of Banking*, SUERF Studies 2006/2.

² *Strategie marketingowe*, red. W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2001, s. 117.

szą sytuację). Wcześni naśladowcy mają szansę dorównać, a nawet pokonać pioniera wtedy, kiedy ich skala wejścia jest większa niż pioniera lub gdy przewyższają pioniera technologią, jakością produktu czy usługami oferowanymi dla klientów. Późni naśladowcy mają szansę na odniesienie sukcesu praktycznie wtedy, kiedy koncentrują swoją uwagę na wybranym segmencie lub niszy rynkowej. W działaniach naśladowców można się doszukać wykorzystania jednej z dwóch możliwości: strategii imitatora lub strategii inicjatora. Ta ostatnia wydaje się bardziej efektywna i bardziej efektywna, oparta jest bowiem na kreatywności³.

Głównym celem naszego artykułu jest próba, z konieczności syntetycznego, zaprezentowania interesującego studium przypadku, mianowicie wejścia na polski rynek bankowo-finansowy Alior Banku SA. Wydaje się, że przypadek ten – mający miejsce na przełomie I i II dekady XXI wieku – zasługuje na szczególną uwagę analityków finansów. W naszej pracy zamierzamy – *sine ira et studio* – ukazać genezę sukcesu rynkowego i finansowego Alior Bank. Naszą analizę poprzedzimy przedstawieniem teoretycznych aspektów związanych z benchmarkingiem oraz z barierami wejścia na rynek. Kwestie te – nie ulega wątpliwości – były starannie analizowane przez kreatorów („ojców założycieli”) wejścia Alior Bank na polski rynek bankowo-finansowy jesienią 2008 roku, czyli w czasach, kiedy pojęcie „globalny kryzys bankowo-finansowy” stało się stałym fragmentem analiz i debat finansistów.

Benchmarking

Naśladownictwo w działalności człowieka występowało od zawsze i w niemal wszystkich jej sferach, a w szczególności w działalności gospodarczej. Stąd też Fred D. Bowers, szef programu benchmarkingu Digital Equipment Corporation, twierdził, że pierwszym benchmarkerem w historii ludzkości był „ten, który rozniecił ogień jako drugi” – najpierw musiał zaobserwować, jak robi to pierwszy, aby później móc go naśladować⁴. Benchmarking to wdrażanie u siebie cudzych pomysłów. Nie chodzi jednak tylko o czyste naśladownictwo. Benchmarking polega na uczeniu się od najlepszych poprzez porównywanie z nimi, poszukiwaniu wzorcowych sposobów postępowania i wykorzystywanie doświadczenia liderów danej branży, najlepszych konkurentów⁵. Istotę benchmarkingu stanowi zapożyczanie tylko tych rozwiązań, które są kluczowym czynnikiem w działalności danego przedsiębiorstwa.

Zastosowanie benchmarkingu może przynieść przedsiębiorstwu wiele korzyści, wśród których wyróżnia się⁶:

- podniesienie poziomu jakości organizacyjnej,

³ *Ibidem*, s. 125. Warto przy okazji przywołać – wygłoszoną w stadium wejścia na rynek – deklarację Wojciecha Sobieraja, prezesa Alior Banku: *Nasza przewaga konkurencyjna będzie opierać się na szybkości, dostępności, fachowej obsłudze, cenie oraz innowacyjności* (www.aliorbank.pl).

⁴ C.E. Bogan, M.J. English: *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2006, s. 16.

⁵ Z. Martyniak: *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa 1996, s. 77.

⁶ C.E. Bogan, M.J. English, *op.cit.*, s. 33.

- ułatwienie cięcia kosztów,
- tworzenie w firmie atmosfery poparcia dla zmian,
- podsuwanie pracownikom nowych pomysłów,
- otwieranie nowych perspektyw dla działalności organizacji,
- testowanie dyscypliny w realizacji wewnętrznych celów operacyjnych,
- stwarzanie możliwości spojrzenia na firmę z perspektywy zewnętrznej,
- podnoszenie pułapu możliwych do osiągnięcia wyników.

Dzięki wdrażaniu najlepszych praktyk organizacyjnych przedsiębiorstwo może zdecydowanie łatwiej uniknąć zaskoczenia spowodowanego nieoczekiwaną zmianą, zarówno wewnątrz swoich struktur, jak również w otoczeniu zewnętrznym. Przedsiębiorstwo jest w stanie usprawnić swoje działanie poprzez analizę porównawczą swoich wyników z wynikami konkurentów, którzy w danej dziedzinie odnieśli sukces.

R. Loesser zauważył, że „skuteczność benchmarkingu polega na tym, że można go zastosować właściwie do dowolnej funkcji w każdym z przedsiębiorstw”⁷. Benchmarking pokazuje jak dotrzeć do nowych pomysłów i pomaga analizować problemy, jakie mogą pojawić się przy ich wdrażaniu. Najczęściej benchmarking znajduje zastosowanie w celu:

- ustalenia i dopracowania strategii przedsiębiorstwa (analiza doświadczeń i strategii konkurentów może okazać się bardzo pomocna przy budowaniu strategii przedsiębiorstwa w ciągle zmieniającym się otoczeniu),
- reengineeringu procedur roboczych i systemów biznesowych (benchmarking umożliwia przedsiębiorstwu spojrzenie na swoje działania z zupełnie innej perspektywy i odejście od dotychczasowego sposobu myślenia),
- ciągłego usprawniania procedur roboczych i systemów biznesowych (nie każda zmiana daje natychmiastowe efekty, czasem na wyniki wprowadzonych innowacji trzeba poczekać),
- planowania strategicznego i wyznaczania celów (dzięki benchmarkingowi przedsiębiorstwo uzyskuje łatwość przewidywania zmian rynkowych i jest w stanie lepiej i efektywniej na nie reagować),
- rozwiązywania problemów,
- edukacji i wzbogacania pomysłów,
- porównywania i oceny wyników osiągniętych na rynku,
- katalizatora zmian.

Bankowość jest dziedziną, w której znaczenie benchmarkingu jest zauważane od niedawna, zarówno w Polsce, jak i w całej Europie. Jak każda metoda posiada swoich zwolenników oraz przeciwników, jednak grono tych pierwszych z roku na rok systematycznie się powiększa. Związane jest to przede wszystkim z szerokim wachlarzem możliwości zastosowania benchmarkingu w działalności banku. Wyróżnia się benchmarking poszczególnych usług bankowych, benchmarking poszczególnych procesów biznesowych w banku, czy też

⁷ *Ibidem*, s. 26.

benchmarking strategiczny, obejmujący zarówno procedury, jak i procesy na poziomie strategicznym. Inteligentne wykorzystanie doświadczeń konkurentów może stać się istotnym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa bankowego.

Czynniki sukcesu i bariery wejścia banku na nowy rynek

Tradycyjne czynniki sukcesu przedsiębiorstwa na rynku to przede wszystkim wielkość organizacji, czytelny podział kompetencji osób w organizacji, specjalizacja działań oraz odpowiednia kontrola nad prowadzonymi działaniami. Jednak z czasem wymagania dotyczące sposobu prowadzenia działalności ulegały wielu przemianom. To, co tradycyjnie odgrywało największe znaczenie, obecnie traci na rzecz nowych rozwiązań, przemian w otoczeniu. W dzisiejszych czasach, w dobie globalizacji, za czynniki sukcesu przedsiębiorstwa możemy uznać: szybkość działania i reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu, elastyczność pracowników na zmiany zakresów wykonywanych zadań, wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań oraz integrację działalności przedsiębiorstwa⁸.

Z punktu widzenia przedsiębiorstw bankowych, które funkcjonują na ogół w warunkach silnej konkurencji, za jeden z ważniejszych czynników sukcesu możemy uznać wprowadzanie do działalności banku innowacyjnych rozwiązań. Nie chodzi tylko o usprawnianie pracy, np. poprzez nowoczesne systemy informatyczne, ale przede wszystkim o wprowadzanie innowacyjnych usług dla klientów, które mogą stanowić o przewadze konkurencyjnej danego banku.

Przedsiębiorstwo aspirujące do wejścia na rynek (bądź też wejścia na nowy rynek) musi zbadać wiele czynników, które mogą mieć wpływ na jego sukces. Analiza tych czynników pozwoli na odpowiednie dopasowanie strategii wejścia i lepsze dostosowanie profilu działalności do realiów panujących na nowym rynku. Tab. 1 ilustruje podstawowe pytania, na jakie przedsiębiorstwo musi odpowiedzieć przed podejmowaniem jakichkolwiek działań związanych z wejściem na rynek.

Bariery wejścia są czynnikiem, który może w znaczącym stopniu skomplikować proces wejścia lub też dobór odpowiedniej strategii dla danego przedsiębiorstwa. George Stigler definiuje bariery wejścia jako koszt produkcji, który musi zostać poniesiony przez przedsiębiorstwo starające się o wejście na rynek, a który to koszt nie musi być ponoszony przez firmy już funkcjonujące na rynku. Joe S. Bain z kolei definiuje bariery wejścia jako czynniki umożliwiające firmie zasiedziałej ustalenie ceny powyżej minimalnego kosztu przeciętnego bez zachęcania innych firm do wejścia.

⁸ R. Ashkenas, D. Ulrich, T. Jick, S. Kerr: *Boundaryless Organization. Behind the Chains of Organizational Structure*, Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco 1998 [w:] M. Szarucki: *Czynniki sukcesu przedsiębiorstwa*, <http://www.naukaigospodarka.pl>.

Tabela 1

Czynniki sukcesu przedsiębiorstwa – wejście na nowy rynek

Czynniki wejścia	Dylematy
1. Fizyczne	
Charakter produktu	Jakie są oczekiwania i gusta nowych klientów? Jakie tendencje występują na nowym rynku?
Infrastruktura kraju	Jakie występują uwarunkowania geograficzne? Jaki jest poziom rozwoju technologicznego? Jak wygląda infrastruktura kraju: drogi, lotniska, porty itp.?
Koszty transportu	Jakie są możliwości wykorzystania różnych rodzajów transportu? Jakie są koszty poszczególnych rodzajów transportu?
2. Handlowe	
Marketing	W jaki sposób ustalane są ceny? Jak kontrolowana jest jakość produktów na nowym rynku? Jaki jest poziom znajomości marki na nowym rynku? Jaki jest poziom wiedzy na temat klientów, rynku, konkurentów? Jakimi kanałami nastąpi dystrybucja danego towaru/usługi?
Operacyjne	Na jakim poziomie rozwoju jest dane państwo? Czy waluta krajowa jest stabilna? Jaki jest poziom wykształcenia mieszkańców? Czy państwo jest zależne, i w jakim stopniu, od innych państw?
Konkurencja	Jakie są rozmiary rynku? Czy rynek posiada lidera? Ilu występuje konkurentów? Jaka jest ich pozycja? Jakie taktyki stosują w wojnie konkurencyjnej?
3. Prawne i polityczne	
Bariery wejścia	Jakie bariery może napotkać przedsiębiorstwo przy wejściu na rynek? Czy bariery są zmienne czy stałe?
Otoczenie prawne i fiskalne	Jaki jest poziom wiedzy przedsiębiorstwa aspirującego do wejścia na nowy rynek na temat uregulowań prawnych i fiskalnych w danym kraju? Jak bardzo te normy odbiegają od tych znanych już przedsiębiorstwu w kraju macierzystym?
Zagadnienia polityczne	Czy sytuacja polityczna w kraju jest stabilna, bezpieczna?

Źródło: opracowanie i tłumaczenie własne na podstawie Ch. Lymbersky: *Market Entry Strategies*, Management Laboratory Press, Hamburg 2008, s. 279.

Wyróżnia się sześć głównych barier wejścia⁹:

- ekonomia skali – dana działalność może okazać się opłacalna dopiero przy osiągnięciu dużych rozmiarów produkcji; ekonomia skali wymusza na wchodzącym działaniu na dużą skalę (czym naraża się na ostrą reakcję ze strony konkurentów), lub też działanie na małą skalę (co skutkuje niższymi dochodami),
- zróżnicowanie wyrobów – istniejące firmy mają wyrobioną markę i wiernych klientów; zróżnicowanie wyrobów stwarza bariery wejścia dla wchodzącego zmu-

⁹ M.E. Porter: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2010, s. 55.

szając go do poniesienia wysokich kosztów walki z lojalnością klientów firm już funkcjonujących na rynku,

- potrzeby kapitałowe – konieczność zainwestowania wysokich środkach kapitałowych, aby móc rozpocząć działalność oraz konkurować,
- dostęp do kanałów dystrybucji – jeśli kanały dystrybucji są już obsługiwane przez inne firmy, wchodzący musi zachęcić te kanały do podjęcia z nim współpracy (stosowanie rabatów, wspólnej reklamy itd.),
- gorsza sytuacja kosztowa niezależnie od skali – przegrana w wojnie cenowej; spowodowana może być brakiem dostępu do know-how, korzystniejszej lokalizacji geograficznej czy też subsydiami państwowymi,
- polityka państwa – rząd może ograniczać lub nawet uniemożliwiać wejście do niektórych sektorów gospodarki poprzez stosowanie koniecznych licencji do prowadzenia działalności, pozwoleń, norm związanych z ochroną środowiska czy też regulacji odnośnie do bezpieczeństwa wyrobów.

M. Porter wyróżnia cztery rodzaje rynków ze względu na występujące w nich bariery wejścia i wyjścia¹⁰:

- 1) wysokie bariery wejścia i wysokie bariery wyjścia (np. branża telekomunikacyjna),
- 2) wysokie bariery wejścia i niskie bariery wyjścia (np. edukacja),
- 3) niskie bariery wejścia i wysokie bariery wyjścia (np. hotelarstwo),
- 4) niskie bariery wejścia i niskie bariery wyjścia (np. sprzedaż detaliczna),

gdzie:

- 1) rynki cechujące się wysokimi barierami wejścia mają niewielu graczy, którzy uzyskują względnie wysokie zyski,
- 2) rynki o niskich barierach wejścia mają wielu graczy uzyskujących względnie niskie dochody,
- 3) rynki z wysokimi barierami wyjścia są niestabilne i wewnętrznie nieuregulowane, dlatego dochody ulegają częstym wahaniom,
- 4) rynki z niskimi barierami wyjścia są stabilne i wewnętrznie uregulowane, dlatego dochody nie ulegają wahaniom w czasie.

Analizując powyższe zależności można zauważyć również, że im wyższe bariery wejścia występują na danym rynku, tym bliżej jest mu do naturalnego monopolu, natomiast im bariery są niższe, tym bardziej rynek będzie zbliżał się do konkurencji doskonałej. W przypadku pozostałych rodzajów struktur rynku sytuacja przedstawia się następująco:

- konkurencja doskonała – brak barier wejścia,
- konkurencja monopolistyczna – niskie bariery wejścia,
- oligopol – wysokie bariery wejścia,
- monopol – bardzo wysokie lub niemożliwe do pokonania bariery wejścia.

¹⁰ *Ibidem*, s. 66.

Alior Bank na polskim rynku bankowo-finansowym. Geneza sukcesu

Współczesna bankowość na świecie, w tym i w Polsce, nieprzypadkowo określana jest jako „nieustający plac budowy”. 18 kwietnia 2008 roku Grupa Carlo Tassara uzyskała zezwolenie Komisji Nadzoru Finansowego na utworzenie banku. 1 września 2008 roku Alior Bank SA otrzymał zezwolenie Komisji Nadzoru Finansowego na rozpoczęcie działalności. 28 października 2008 roku otwarte zostały pierwsze oddziały, zaś oficjalny start Alior Banku nastąpił 17 listopada 2008 roku. We wrześniu 2009 roku Alior Bank zawarł umowę zakupu portfela pożyczek, kredytów ratalnych i kart kredytowych od banku HSBC. We wrześniu 2010 roku Alior Bank osiągnął break-even operacyjny.

Chociaż po roku 1989 pojawiło się na polskim rynku wiele zagranicznych instytucji finansowych (banki komercyjne, towarzystwa ubezpieczeniowe, instytucje para- i poza-bankowe), to tym razem miało miejsce wydarzenie niemal bez precedensu (przynajmniej w wieku XXI), mianowicie całkowicie nowe wejście i rozpoczęcie działalności od podstaw. Wiele wskazywało na to, że będzie to nowy rozdział w historii bankowości w Polsce. Projekt traktowany był jako wizjonerski i niezwykle ambitny. W okresie wchodzenia na rynek pojawiły się informacje, że Alior Bank to jedna z największych bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce, wielkość inwestycji przewyższyć ma niemal trzykrotnie łączną wartość wszystkich nowotworzonych banków w Polsce, ponadto, że będzie to największa inwestycja w zorganizowanie banku od podstaw w Europie w ostatnich 30 latach. Tym samym od początku istnienia Alior Banku, ogólnopolski bank uniwersalny znajdował się w czołówce największych banków w Polsce pod względem wielkości kapitałów własnych.

W perspektywie trzech lat Alior Bank zamierzał pozyskać od 2 do 4% udziałów w rynku oraz zdobyć zaufanie około miliona klientów. Docelowo bank planował otwarcie 200 oddziałów oraz ponad 400 agencji. Planowano, że będzie to bank uniwersalny, obsługujący wszystkie segmenty rynku w ramach dwóch pionów biznesowych: detalicznego i korporacyjnego, ponadto, że bank przygotowuje atrakcyjną cenowo i innowacyjną ofertę produktów, która już na starcie będzie dostępna zarówno w sieci oddziałów, jak też poprzez Internet.

Kryzys, a ściśle biorąc globalny kryzys bankowo-finansowy – co na pierwszy rzut oka może wydać się paradoksalne – to dobry czas na zakładanie i rozwój nowych instytucji finansowych. Istniejąca na rynku infrastruktura oraz obecność doświadczonych specjalistów w zakresie finansów, gotowych do nowych wyzwań, jakie trzeba pokonać uruchamiając nowy bank, sprawiają, że tego typu przedsięwzięcie staje się relatywnie łatwe. Taka sytuacja jest niewątpliwie korzystna dla niezdecydowanych klientów, stale poszukujących odpowiedniego banku i indywidualnie dopasowanej usługi finansowej. Ponadto, wzrost konkurencyjności oferty finansowej na stale rozwijającym się rynku, wzmacnia znaczenie prowadzonej polityki proklienckiej przez dominujące instytucje finansowe. Szansę na pozostanie w grze dostaną tylko te banki, które wykażą się dbałością o klienta poprzez jakość oferowanych produktów, bądź usług (zob. tab. 2).

Tabela 2

Alior Bank SA – analiza SWOT (stadium wejścia na rynek)

S – atuty i przewagi	W – słabsze strony
<ul style="list-style-type: none"> – relatywnie wysokie zasoby kapitału własnego – wysokie kompetencje i doświadczenie kadry menedżerskiej oraz personelu bankowego (transfer wiedzy i informacji z innych banków) – polskie „korzenie” właścicieli banku – atut „czystej karty” (brak balastów, złych kredytów, obciążeń z przeszłości) 	<ul style="list-style-type: none"> – nowa, nieznaną marką na polskim rynku finansowym (bariera zaufania) – brak bezpośrednich doświadczeń Carlo Tassara w prowadzeniu działalności bankowej (posiadanie udziału w kilku bankach)
O – okazje i możliwości	T – zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> – istnienie w Polsce przestrzeni dla nowych banków (atrakcyjny, nienasycony rynek) – „efekt nowości” – przypadku efektownego wejścia na rynek polski („wejście smoka”) – możliwość wykorzystania cudzych doświadczeń 	<ul style="list-style-type: none"> – silna, a nawet coraz silniejsza konkurencja ze strony już istniejących banków (rozwój sieci placówek bankowych) – spowolnienie dynamiki wzrostu gospodarczego w Polsce i procesu bogacenia się dotychczasowych i nowych klientów

Źródło: opracowanie własne.

Strategia banku zakłada zrównoważony i racjonalny rozwój w oparciu o zasady tradycyjnej i solidnej bankowości: przejrzystość, bezpieczeństwo, stabilność, odpowiedzialność, doradztwo, przedsiębiorczość oraz innowacyjność. Oferta banku skierowana jest do Klientów, którzy oczekują wyższego poziomu usług, doradztwa i wyższej zyskowności produktów. Bank udostępnia w standardzie produkty i usługi, które dotychczas oferowane były jedynie wybranym, najbogatszym Klientom, oraz produkty dotąd niedostępne na rynku.

Alior Bank uzyskał rentowność operacyjną w 22. miesiącu działalności, czyli 7 miesięcy wcześniej niż zakładano w biznes planie. W 2011 roku bank wypracował zysk netto 150 mln złotych i był on o 50% wyższy niż zakładano w biznesplanie. W 2012 roku Alior Bank zamierza obsługiwać 1,5 mln klientów i wypracować 400 mln złotych zysku netto.

Bank zatrudnia doświadczonych pracowników, którzy pochodzą z 33 instytucji finansowych z kraju i zagranicy, z bankowością związani są średnio od 8 lat. Obecnie w Alior Banku pracuje ponad 3700 osób.

Alior Bank obsługuje już ponad milion klientów, z czego 85 000 to klienci biznesowi. Równie dynamicznie rośnie baza depozytów, ich wolumen przekroczył już 13,5 mld złotych. W tym samym czasie bank udzielił ponad 10,3 mld zł kredytów.

Alior Bank jest laureatem prestiżowych nagród oraz zwycięzcą rankingów, m.in. w rankingu tygodnika „Newsweek” przez trzy lata bank znajdował się wysoko na podium, 2 lata z rzędu zwyciężając w głównej kategorii – „Najlepszy bank detaliczny”. Ponadto

miesięcznik „Forbes” przyznał Alior Bankowi 2. miejsce w rankingu „Najlepszy bank dla firm”.

Centrala banku znajduje się w Warszawie, natomiast jego zaplecze techniczne i operacyjne zlokalizowane jest w Krakowie. Alior Bank w krótkim czasie zbudował szeroką sieć dystrybucji. Klienci obsługiwani są w 208 oddziałach własnych oraz ponad 250 placówkach Alior Partner.

Alior Bank ma swój logotyp, którego motywem przewodnim jest stylizowany anioł, symbolizujący ochronę i bezpieczeństwo. Logo skomponowane jest z dwóch kwadratów, odzwierciedlających doskonałość, zaufanie, solidność oraz partnerskie relacje pomiędzy klientami i bankiem. Kolorystyka logo oparta jest na dwóch kolorach: złoto-żółtym oraz burgundzie. Złoto-żółty kolor w logotypie symbolizuje złoto, słońce, dobrobyt, natomiast burgund doświadczenie, pewność i jakość. Nazwa Alior kojarzona jest z klasyką, a or po francusku znaczy złoto. „Jesteśmy przekonani, że nasz logotyp w pełni odzwierciedla podstawowe wartości reprezentowane przez bank: pasję, profesjonalizm, innowacyjność i szacunek. Jednocześnie logo Alior Banku łączy się z tradycją, siłą i zaufaniem” twierdził Wojciech Sobieraj, prezes Zarządu Alior Banku.

Dopiero za kilka lat będzie można udzielić definitywnej odpowiedzi, czy Alior Bank SA trafnie odczytał znaki czasu i czy przyjęta strategia wejścia na polski rynek finansowy, wraz z procesem kreowania wizerunku marki, okazała się efektywna. Jedno jest pewne – kreowanie wizerunku marki, podobnie jak cała bankowość (i tzw. bankowanie) jest i rzemiosłem i sztuką. Czas pokaże, czy potwierdzi się zamysł wyrażony przez Helene Zaleski, prezes Carlo Tassara International, przewodniczącą Rady Nadzorczej Alior Banku: „Chcemy zaspokoić rosnące potrzeby klientów, oferując im innowacyjne produkty i rozwiązania oraz najwyższą jakość usług. Aby to osiągnąć potrzebujemy najlepszych bankowców”¹¹.

Podsumowanie

Zjawiska gospodarczo-społeczne są znacznie bardziej skomplikowane niż zazwyczaj się przypuszcza. Dotyczy to oczywiście również wejść na – relatywnie nasycony (z punktu widzenia podaży, a nie popytu) – rynek bankowo-finansowy. Krótka, zaledwie kilkuletnia, historia obecności Alior Banku wśród kilkudziesięciu banków funkcjonujących na polskim rynku bankowo-finansowym zasługuje na refleksję ze strony analityków zajmujących się problematyką zarządzania finansami, w tym zwłaszcza kwestią warunków sukcesu wejścia nowego podmiotu na trudny rynek. Takim rynkiem jest bez wątpienia rynek bankowo-finansowy w Polsce. Alior Bank funkcjonuje w Polsce zaledwie ok. 40 miesięcy, mimo to stał się w krótkim czasie, jako „spóźniony naśladowca”, obiektem godnym kolejnych analiz,

¹¹ *Dobrze zarządzany bank uniwersalny lub specjalistyczny, korzystający z dobrego wsparcia informacyjnego oraz doświadczonej kadry, ma szansę odnieść sukces. Ale – chcę to wyraźnie powiedzieć – nie będzie to łatwe. Zob. Jest przestrzeń dla nowych banków (wywiad z Krzysztofem Pietraszkiewiczem), „Nasz Rynek Kapitałowy” 2008, nr 5.*

w tym badania w jakim stopniu nowy podmiot, mający innowacyjną, inteligentną strategię i taktykę, może stać się punktem odniesienia i wzorem dla innych, „starych” podmiotów rynku (fenomen „szczupaka w stawie”).

Literatura

- Bogan C.E., English M.J.: *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2006.
- Lymbersky Ch.: *Market Entry Strategies*, Management Laboratory Press, Hamburg 2008.
- Martyniak Z.: *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa 1996.
- Porter M.E.: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2010.
- Szarucki M.: *Czynniki sukcesu przedsiębiorstwa*, <http://www.naukaigospodarka.pl>.
- Strategie marketingowe*, red. W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2001, <http://www.aliorbank.pl/>.

prof. zw. dr hab. Stanisław Flejterski
mgr Monika Pettersen
Uniwersytet Szczeciński
Katedra Bankowości i Finansów Porównawczych

Streszczenie

Głównym celem artykułu jest próba – z konieczności syntetycznego – zaprezentowania interesującego studium przypadku, mianowicie wejścia na polski rynek bankowo-finansowy Alior Banku SA. Wydaje się, że przypadek ten – mający miejsce na przełomie I i II dekady XXI wieku – zasługuje na szczególną uwagę analityków finansowych. W naszej pracy zamierzamy ukazać genezę sukcesu rynkowego i finansowego Alior Banku. Naszą analizę poprzedzimy przedstawieniem teoretycznych aspektów związanych z benchmarkingiem oraz z barierami wejścia na rynek. Kwestie te – nie ulega wątpliwości – były starannie analizowane przez kreatorów („ojców założycieli”) wejścia Alior Banku na polski rynek bankowo-finansowy jesienią 2008 roku, czyli w czasach, kiedy pojęcie „globalny kryzys bankowo-finansowy” stało się stałym fragmentem analiz i debat finansistów.

THE LATE ENTRY OF AN IMITATOR ON POLISH BANKING AND FINANCIAL MARKET. THE CASE OF ALIOR BANK

Summary

The aim of this article is to present, in a very synthetic way, an interesting case study of the entry of Alior Bank on Polish banking and financial market. It seems that this case, which took place at the turn of first and second decade of the XXI century, deserves special attention from financial analysts. In this article we intend to present the genesis of market and financial success of Alior Bank.

Our analysis will be preceded by the outline of benchmarking theory and market entry barriers. Those issues were undoubtedly analyzed carefully by the creators (“founding fathers”) of the Alior Bank’s entry on Polish banking and financial market in 2008 – the moment, when the concept of “the world’s financial crisis” became a constant element in financiers’ analyses and debates.

