

Nr 3(72) 2018

ISSN 2544-7068

---

# BEZPIECZNY BANK

---

**BFG** BANKOWY  
FUNDUSZ  
GWARANCYJNY

Nr 3(72) 2018

ISSN 2544-7068

---

# BEZPIECZNY BANK



BANKOWY  
FUNDUSZ  
GWARANCYJNY

**BEZPIECZNY BANK** jest czasopismem wydawanym przez Bankowy Fundusz Gwarancyjny od 1997 roku, poświęconym zagadnieniom stabilności systemu finansowego, ze szczególnym uwzględnieniem systemu bankowego.



#### **KOMITET REDAKCYJNY**

prof. Jan Szambelańczyk – redaktor naczelny  
prof. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska  
prof. Ryszard Kokoszczyński  
prof. Monika Marcinkowska  
prof. Ewa Miklaszewska  
prof. Krzysztof Opolski  
dr Ewa Kulińska-Sadłocha  
Ewa Teleżyńska – sekretarz redakcji

#### **RADA PROGRAMOWO-NAUKOWA**

Piotr Nowak – przewodniczący  
prof. Paola Bongini  
prof. Santiago Carbo-Valverde  
prof. Dariusz Filar  
prof. Eugeniusz Gatnar  
prof. Andrzej Gospodarowicz  
prof. Leszek Pawłowicz  
Krzysztof Pietraszkiewicz  
Zdzisław Sokal  
prof. Rafał Sura

Artykuły publikowane w **BEZPIECZNYM BANKU** są recenzowane.  
Za publikację naukową w **BEZPIECZNYM BANKU** Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego przyznał trzynaście punktów.  
**BEZPIECZNY BANK** (online) ISSN 2544-7068  
Wcześniejsze wydania **BEZPIECZNEGO BANKU** miały numer ISSN 1429-2939

#### **REDAKCJA**

Krystyna Kawerska

#### **WYDAWCA**

Bankowy Fundusz Gwarancyjny  
ul. Ks. Ignacego Jana Skorupki 4  
00-546 Warszawa

#### **SEKRETARIAT REDAKCJI**

Ewa Teleżyńska  
Telefon: 22 583 08 78  
e-mail: ewa.telezynska@bfg.pl

Informacje dotyczące wymogów formalnych i edytorskich dla autorów publikacji znajdują się na stronie: **www.bfg.pl**

Marcin Idzik\*

## Struktura rynku detalicznych usług bankowych i cechy klientów jako przesłanki strategii banków spółdzielczych w Polsce

### Streszczenie

Celem pracy jest ocena pozycji konkurencyjnej banków spółdzielczych na rynku detalicznym w Polsce. Analizą objęto udziały rynkowe, potencjał klientów oraz skuteczność sprzedaży w placówkach bankowych. Banki spółdzielcze nie wykorzystują w pełni posiadanych atutów w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Pozycja konkurencyjna banków spółdzielczych wynika przede wszystkim z niszowych obszarów, w których działają, kosztów obsługi oraz uwarunkowań działania na lokalnym runku. Wysokie udziały na tych rynkach zawdzięczają stabilnej bazie „starych” klientów, natomiast nie są preferowane przez potencjalnych klientów. Uwarunkowania rynkowe zarówno obecne, jak i prognozowane nie są korzystne dla banków spółdzielczych i stanowią zagrożenie dla ich pozycji.

**Słowa kluczowe:** bank spółdzielczy, przewaga konkurencyjna, wizerunek, pozycja rynkowa

### The Structure of the Retail Banking Services Market and Client's Profile as Determinants of the Cooperative Banks Strategy in Poland

#### Abstract

The objective of this paper is to evaluate the competitive position of the cooperative banks as well as their ability to create the growth trends and effectively acquire new customers on the retail banking market in Poland. The analysis included the market shares, customer potential and sales effectiveness in bank branches. The cooperative banks do not fully use their advantages in building their competitive advantage what is mainly based on the niche areas where the cooperative banks operate and the service costs as well as the circumstances of operating on the local market. A loyalty of the traditional customers contributes to their high market shares, but these banks are not preferred by the prospective customers. Market conditions are unfavorable from the perspective of cooperative banks and their future market position.

**Key words:** cooperative bank, competitive advantage, image, market position

---

\* Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Wydział Nauk Ekonomicznych.

## Wstęp

Banki spółdzielcze w Polsce starają się odpowiadać na liczne wyzwania organizacyjne, kapitałowe, regulacyjne, technologiczne czy intelektualne związane z ich działalnością. W ujęciu formalnym efekty tych działań można obserwować między innymi w raportach KNF o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających. Środowisko banków spółdzielczych w Polsce<sup>1</sup> coraz częściej zwraca uwagę na stabilność finansową, która stanowi nadrzędne uwarunkowanie działalności operacyjnej banku, w działalności nadzorczej i regulacyjnej jest bowiem traktowana na podobieństwo dobra publicznego<sup>2</sup>. Już samo ukierunkowanie dyskusji w stronę stabilności finansowej wskazuje na zmianę priorytetów ze zrównoważonego rozwoju w kierunku dyskusji o przetrwanie i spełnienie podstawowych wymogów bezpieczeństwa kapitałowego. Coraz więcej osób zadaje także pytanie, skąd się biorą po tylu latach spokoju spektakularne problemy banków spółdzielczych<sup>3</sup>. Trwa dyskusja nad dylematami rozwoju bankowości spółdzielczej, niestety nie widać w tych dyskusjach przełomu<sup>4</sup>. Część ekspertów wskazuje, że wywodząca się z tradycji społeczna misja banków spółdzielczych stanowi dodatkowy czynnik ryzyka, gdyż jest tylko nadmiernie pozytywnym tłem dla przyszłych tendencji, a nie ich bezpośrednim wyznacznikiem<sup>5</sup>.

Techniczne analizy i oceny sytuacji finansowej banków spółdzielczych nie dostarczają odpowiedzi na temat powodów narastających obaw o ich stabilność finansową w przyszłości<sup>6</sup>. W opiniach ekspertów kapitały własne, nowe reguły wynikające z regulacji oraz spadające marże uznawane są za główne bariery ekspansji banków spółdzielczych<sup>7</sup>. Czynniki te są ważne, jednak maskują inne uwarunkowania, które w dyskusji nad sytuacją rynkową banków spółdzielczych nie są podnoszone, a od

<sup>1</sup> Monitor Bankowy 2017.

<sup>2</sup> S. Flejterski, *Zaufanie do instytucji bankowo-finansowych jako fundament stabilnego systemu finansowego*, [w:] *Stabilność i bezpieczeństwo systemu bankowego*, J. Nowakowski, T. Famulska (red.), Difin, Warszawa 2008, s. 17; J. Koleśnik, *Bezpieczeństwo systemu bankowego. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2011, s. 57–59; S. Owsiak, *Podstawy nauki finansów*, PWE, Warszawa 2002, s. 254.

<sup>3</sup> Z.R. Wierzbicki, *Bankowość spółdzielcza: Strategiczne zmiany strukturalne w bankowości spółdzielczej*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy” 2017/10.

<sup>4</sup> Bezpośrednią inspirację do opracowania niniejszego tekstu stanowił wniosek z podsumowania konferencji pt. „Banki spółdzielcze w nowym otoczeniu społeczno-gospodarczym”, która odbyła się w dniach 24–25 maja 2018 r. w Krakowie, zgodnie z którym: „niepodjęcie wyzwania i próby bagatelizowania przyczyn obecnej sytuacji banków spółdzielczych mogą wpłynąć na dalsze pogarszanie oceny spółdzielczych form bankowości w Polsce oraz zagrozić stabilności finansowej sektora bankowego w Polsce”.

<sup>5</sup> M. Zygierewicz, *Sytuacja ekonomiczna banków spółdzielczych i ich kondycja na tle konkurencji komercyjnej*, [w:] *Współczesna Bankowość Spółdzielcza*, A. Szelągowska (red.), Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2012, s. 187.

<sup>6</sup> K. Kil, *Stabilność finansowa banków spółdzielczych w Polsce w świetle pokryzysowych zmian regulacyjnych*, Poltex, 2018.

<sup>7</sup> T. Pawlonka, *Sytuacja ekonomiczna banków spółdzielczych w latach 2000–2011*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej 2012, nr 97, s. 183–192.

których zależy ich pozycja w przyszłości<sup>8</sup>. W opinii Węclawskiego<sup>9</sup> „...banki spółdzielcze czekają poważne wyzwania, którym muszą sprostać, aby utrzymać swoje udziały w rynku”. Na wyczerpującą odpowiedź czeka także pytanie o wskazanie kierunków reformy modelu biznesowego bankowości spółdzielczej i wskazania, do czego te zmiany mają prowadzić<sup>10</sup>.

Można postawić tezę: o ile banki spółdzielcze angażują duże zasoby w odpowiadanie na wyzwania regulacyjne, kapitałowe i organizacyjne, o tyle zbyt małe zasoby są angażowane na wyzwania typowo rynkowe, od których zależy efektywność ekonomiczna prowadzonej działalności bankowej, a w konsekwencji ich sytuacja finansowa. W opinii Miklaszewskiej<sup>11</sup> banki spółdzielcze zajęte zmianami regulacyjnymi nie doceniły innych zagrożeń wynikających ze strategii rynkowej, a ich sytuacja ekonomiczna w dużym stopniu wynika z przyjętych modeli biznesowych, strategii rozwoju oraz działalności operacyjnej. Dodatkowo zdaniem Żółtkowskiego: „zamiast zajmować się sztuką zarządzania ryzykiem ćwiczymy sztukę zarządzania sprawozdawczością, ale – co najważniejsze – przy tej ogromnej liczbie sprawozdawanych informacji nie ma czasu, żeby je analizować, nie ma kto ich analizować, a nawet nie ma kompetencji, żeby zrozumieć sens pewnych raportów”. Niedostateczna aktywność rynkowa znacznej części banków spółdzielczych i problemy strukturalne banków zrzeszeniowych rzutują na adekwatną reakcję sektora bankowości spółdzielczej na nowe wyzwania na rynku w ogóle, a w szczególności na lokalnych rynkach finansowych<sup>12</sup>.

Wyzwania rynkowe i oszacowana mapa ryzyka według klas BION skłania do analizy sytuacji banków spółdzielczych w nurcie ryzyka biznesowego, czyli ryzyka nie osiągnięcia celów ekonomicznych z powodu niepowodzenia w rywalizacji rynkowej. W ramach ryzyka biznesowego ocenie podlega ryzyko konkurencji, czyli warunków konkurowania mających niekorzystny wpływ na podmiot, oraz ryzyko strategiczne związane z podejmowaniem niekorzystnych decyzji, brakiem lub wadliwą realizacją przyjętej strategii, a także niewłaściwą reakcją na zmiany w otoczeniu. W przypadku banków spółdzielczych ryzyko konkurencji ma szczególne znaczenie. W badaniach kadry zarządzającej banków wśród potencjalnych szesnastu czynników niekorzystnie wpływających na sytuację ekonomiczną banków w 2017 r. konkurencja jako czynnik niekorzystnie wpływający na sytuację ekonomiczną banku była wymieniana dwukrotnie częściej (33% wskazań) przez menadżerów banków

<sup>8</sup> T. Siudek, P. Snarski, B. Chodera, *Konkurencyjność banków komercyjnych i spółdzielczych w Polsce*, Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich, T. 100, z. 2, Warszawa 2013, s. 25–36.

<sup>9</sup> J. Węclawski, *Banki spółdzielcze w konkurencyjnym otoczeniu*, „Annales UMCS. Sectio H” Lublin 2010, Vol. XLIV.

<sup>10</sup> J. Szambelańczyk, *O odpowiedzialności w blaskach i cieniach spółdzielczego święta*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy” 2016a, nr 6, s. 8–11.

<sup>11</sup> E. Miklaszewska, *Wyzwania strategiczne dla banków spółdzielczych*, materiały konferencyjne „Banki spółdzielcze w nowym otoczeniu społeczno-gospodarczym”, 24–25 maja 2018 r., Kraków 2018.

<sup>12</sup> M. Idzik, *Lokalne instytucje finansowe w procesie budowania wspólnot społecznych*, wystąpienie podczas Forum Liderów Banków Spółdzielczych, Warszawa 2016; J. Ramontowski, *Ryzyko dla banków spółdzielczych tkwi w ich mentalności*, Obserwator Finansowy, 2.11.2016.

spółdzielczych niż przez menadżerów banków komercyjnych (17% wskazań)<sup>13</sup>. Do tego należy dodać, że jeden wymiar konkurencji to rywalizacja o klienta, jednak drugi to rywalizacja o zasoby takie jak np. kadra pracownicza i zasoby technologiczne<sup>14</sup>. Wzrasta także ekspozycja na ryzyko reputacyjne wynikające ze spektakularnych upadłości, rywalizacji banków spółdzielczych między sobą, a także związane z nierozwiniętą, a często wręcz nieobecną funkcją nieegoistycznego doradztwa w stosunku do własnych klientów<sup>15</sup>.

Wprawdzie zdaniem Majerczyk-Żabówki – Prezesa KZBS: „banki spółdzielcze nie kierują się maksymalizacją zysku, ... z powodu ich specyfiki działania efektywność nigdy nie będzie tak wysoka jak banków komercyjnych i nie powinniśmy tego oczekiwać”<sup>16</sup>. Warto jednak takie stanowisko uzupełnić o opinię Węclawskiego<sup>17</sup> stwierdzającą, że: „banki spółdzielcze systematycznie tracą swoją pozycję rynkową na rzecz banków komercyjnych i SKOK-ów, ...pasywne nastawianie na utrzymanie obecnej pozycji rynkowej oznacza dla banków spółdzielczych jej postępującą utratę”. W ocenie Węclawskiego<sup>18</sup>: „banki spółdzielcze powinny ograniczyć czynniki ryzyka strategicznego poprzez podniesienie własnej zdolności do osiągania sukcesów w rywalizacji ekonomicznej”, co Begg, Fischer, Dornbusch<sup>19</sup> definiują jako konkurencyjność.

Badania wskazują, że w bankach spółdzielczych dominują tradycyjne struktury organizacyjne zorientowane na produkt bankowy, a bardzo rzadko stosowana jest struktura zorientowana na klienta. Nadto tworzona przez wiele lat społeczność wokół banku spółdzielczego nie była strategią marketingową, była to strategia biznesowa, wyrażająca się w zaangażowaniu członków w działania banków spółdzielczych. A konsekwencją tego jest współcześnie systematycznie malejąca liczba członków<sup>20</sup>. Kształtowanie i realizacja strategii społecznościowej wymaga więc takiego zarządzania, które będzie nastawione na tworzenie popytu na dedykowany produkt i zapewnianie wspólnoty emocjonalnej wokół marki<sup>21</sup>, a nie tylko i wyłącznie wspólnoty funkcjonalnej.

Jak przyznają spółdzielcy, efektywne konkurowanie sektora banków spółdzielczych z bankami komercyjnymi: „byłoby możliwe, gdyby banki (spółdzielcze) silniej ze sobą współpracowały i gdyby produkty, infrastruktura informatyczna i marketing były jednolicie sterowane z poziomu zrzeszenia. W pojedynczym banku spółdzielczym mała skala działania powoduje, że jednostkowy koszt budowania infrastruktury, marketingu, inwestycji w informatyzację jest za duży”<sup>22</sup>.

<sup>13</sup> Monitor Bankowy 2017.

<sup>14</sup> Monitor Bankowy 2013.

<sup>15</sup> J. Szambelańczyk, *O odpowiedzialności w blaskach...*, op. cit.

<sup>16</sup> *Banki spółdzielcze w walce o prymat na lokalnym rynku*, „Rzeczpospolita”, 12.09.2016.

<sup>17</sup> J. Węclawski, *Banki spółdzielcze...*, op. cit., s. 231.

<sup>18</sup> *Ibidem*.

<sup>19</sup> D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Makroekonomia*, PWE, Warszawa 1996, s. 446.

<sup>20</sup> Od momentu pierwszego badania ankietowego, tj. od marca 2012 r., liczba udziałowców obniżyła się o 93 914 osób, i we wrześniu 2017 r. wynosiła 974 288 osób.

<sup>21</sup> D. Meerman Scott, *Marketing i PR w czasie rzeczywistym: jak błyskawicznie dotrzeć do rynku i nawiązać kontakt z klientem*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

<sup>22</sup> J. Ramontowski, *Ryzyko dla banków...*, op. cit.

## 1. Metodyka badań

Głównym celem opracowania jest odpowiedź na pytania, jaka jest obecnie pozycja konkurencyjna banków spółdzielczych w segmencie klienta detalicznego oraz, w jakim stopniu gwarantuje stabilny i długotrwały rozwój. Ponadto szuka się odpowiedzi na pytanie, w jakim zakresie banki spółdzielcze mają możliwość kreowania tendencji rozwojowych oraz pozyskiwania nowych klientów w segmencie detalicznym.

Całość rozważań prowadzona jest w nurcie oceny ryzyka biznesowego oraz strategicznych uwarunkowań, od których zależy stabilność finansowa banków spółdzielczych. Zakres analizy obejmuje trzy obszary: 1) ocenę pozycji rynkowej banków spółdzielczych na tle pozostałych uczestników rynku, 2) ocenę możliwości realizacji i wzrostu przychodów na obecnej bazie klienckiej, 3) ocenę możliwości pozyskania nowych klientów.

Przedmiotem analizy jest pozycja konkurencyjna banków spółdzielczych w segmencie klientów detalicznych w Polsce. Przez pozycję konkurencyjną rozumiemy: „osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym segmencie, rozpatrywany na tle wyników osiągniętych przez konkurentów, innymi słowy – miejsce na skali korzyści, jakich przedsiębiorstwo dostarcza swoim interesariuszom, w porównaniu z miejscami zajmowanymi przez konkurentów”<sup>23</sup>. W tym ujęciu istotą konkurencyjności banku spółdzielczego jest funkcjonowanie i rozwój w warunkach konkurencji rynkowej<sup>24</sup>.

Źródłem danych empirycznych były wyniki ogólnopolskich badań na reprezentatywnych próbach klientów banków w Polsce 15 i więcej lat wykonanych przez IBO-IR PENTOR, następnie kontynuowanych w TNS PENTOR, TNS oraz KANTAR TNS w latach 1993–2018. W każdym roku z okresu 1993–2000 badania obejmowały próbę N=1000 klientów banków, natomiast w latach 2001–2018 próba obejmowała 12 000 klientów banków w każdym roku. Udziały rynkowe banków podano w odniesieniu do korzystania z usług jako banku głównego, tj. takiego w którym jest najważniejszy dla konsumenta.

## 2. Ryzyko strategiczne

Ryzyko strategiczne w działalności bankowej jest stosunkowo rzadko podejmowane w polskiej literaturze, natomiast znacznie częściej traktuje się o zarządzaniu ryzykiem operacyjnym. Wyrazem tego są m.in. prace Komitetu Bazylejskiego<sup>25</sup> i przyjęte definicje. Według Komisji Nadzoru Finansowego: „ryzyko operacyjne to możliwość straty wynikająca z niedostosowania lub zawodności wewnętrznych procesów, ludzi i sys-

<sup>23</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności w warunkach globalizacji*, TNOiK 2008.

<sup>24</sup> M. Gorynia, E. Łąźniewska, *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 50.

<sup>25</sup> Basel Committee on Banking Supervision, *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*, Basel 2006.



temów lub ze zdarzeń zewnętrznych”<sup>26</sup>. Stosunkowo mało uwagi poświęca się jednak ryzyku biznesowemu jako składnikowi ryzyka strategicznego w działalności bankowej. Analiza ryzyka strategicznego pozwala na zweryfikowanie zakresu zagrożeń i ich potencjalnego wpływu na funkcjonowanie banków. Slywotzky i Drzik<sup>27</sup> w swej typologii ryzyka strategicznego podkreślają, że takie kwestie jak wzrost konkurencji, spadek marży, zmiany technologii czy problemy z marką to kluczowe obszary ryzyka strategicznego. Ryzyko strategiczne wynika z niekorzystnych decyzji biznesowych, nieodpowiednich strategii lub modeli biznesowych, braku strategii biznesowych lub nieskutecznej ich realizacji, braku szybkiej reakcji na zmiany w otoczeniu makroekonomicznym, nieskutecznej odpowiedzi na działania konkurentów, a także zmieniające się preferencje klientów, rozwój produktów, rozwój technologii i otoczenia regulacyjnego<sup>28</sup>. Według ogólniejszej definicji Collins i Ruefli<sup>29</sup> ryzyko strategiczne to prawdopodobieństwo utraty pozycji wiodącej względem innych uczestników rynku, a także ryzyko nieosiągnięcia pozycji lidera.

Verbano i Venturini<sup>30</sup> definiując ryzyko strategiczne podkreślają czynniki, od których zależy sytuacja finansowa podmiotu i docelowo jego stabilność finansowa. Za ryzyko strategiczne uznają ryzyko związane z pracownikami, marką, konkurentami, projektami i technologią oraz dodatkowo ryzyko stagnacji. Ich zdaniem ryzyko strategiczne to zbiór czynników należących do różnych kategorii przedmiotowych, lecz będących przeszkodami w realizacji celu ekonomicznego. Podobną koncepcję prezentuje Chatterjee i in.<sup>31</sup>, zaliczając do ryzyka strategicznego czynniki utrudniające osiągnięcie celów finansowych. Jednak, jak zauważa Urbanowska-Sojkin<sup>32</sup>, brak jest jednoznacznych kryteriów podziału czynników ryzyka, gdyż te odnoszące się do modeli biznesowych i rozwoju obejmują także elementy organizacyjne i techniczne, które są według niektórych koncepcji zaliczane do ryzyka operacyjnego.

Wspólnym mianownikiem łączącym różne koncepcje ryzyka strategicznego jest wyraźne powiązanie pomiędzy ryzykiem strategicznym a osiąganiem celów ekonomicznych<sup>33</sup>. W ocenie Emblemsvåg i Kjølstad<sup>34</sup> przy kalkulacji ryzyka strategicznego powinno się szacować wpływ czynników rynkowych na realizację celów ekono-

<sup>26</sup> Komisja Nadzoru Finansowego, *Rekomendacja M*, Warszawa 2004.

<sup>27</sup> A.J. Slywotzky, J. Drzik, *Countering the biggest risk of all*, Harvard Business Review 2005, s. 78.

<sup>28</sup> Bank of America Merrill Lynch.

<sup>29</sup> J. Collins, T. Ruefli, *Strategic risk: an ordinal approach*, Management Science 1992, vol. 38, no. 12, s. 1709.

<sup>30</sup> C. Verbano, K. Venturini, *Managing Risks in SMEs: A Literature Review and Research Agenda*, Journal of Technology, Management and Innovation 2013, vol. 8, issue 3, s. 188.

<sup>31</sup> S. Chatterjee, R. Wiseman, A. Fiegenbaum, C. Devers, *Integrating Behavioural and Economic Concepts of Risk into Strategic Management: The Twain Shall Meet*, Long Range Planning 2003, no. 36, s. 61.

<sup>32</sup> E. Urbanowska-Sojkin, *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym*, [w:] Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem. Teoria i praktyka*, Zeszyty Naukowe nr 235, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 40.

<sup>33</sup> The Brazilian National Quality Foundation 2010.

<sup>34</sup> J. Emblemsvåg, L. Kjølstad, *Strategic risk analysis – a field version*, Management Decision 2002, no. 40 (9), s. 846–847.

micznych. Collins i Ruefli<sup>35</sup> podkreślają względność oceny sytuacji determinowanej wielostronnymi zależnościami na rynku i działaniami podmiotów konkurencyjnych. W tym znaczeniu strategiczny oznacza także zewnętrzny i dotyczy walki konkurencyjnej oraz relacji zachodzących w danym segmencie rynku. Rywalizacji rynkowa na polskim rynku bankowym była przedmiotem licznych rozważań<sup>36</sup>. Przy tym warto podkreślić konsensus o nadrzędności stabilności finansowej. Gorynia i Łażniewska<sup>37</sup> podkreślają, że istotą konkurencyjności banku jest umiejętność funkcjonowania i przetrwania w warunkach konkurencji rynkowej między innymi poprzez skuteczną redukcję czynników ryzyka strategicznego.

### 3. Wyniki badań

#### 3.1. Udziały rynkowe banków spółdzielczych w obsłudze klientów indywidualnych w Polsce

Wskaźnik udziału w całkowitej sprzedaży na danym rynku jest główną miarą pozycji rynkowej na tle konkurencji. Za pomocą tego wskaźnika analizuje się m.in. dynamikę pozycji firmy na rynku, która może być stosowana do oceny skuteczności działań marketingowych<sup>38</sup>.

W II kw. 2018 r. z usług banków korzystało 84% ludności Polski, tj. ok. 27,3 mln klientów (por. rysunek 1), zaś banki spółdzielcze obsługiwały ok. 3,2 mln klientów detalicznych, co stanowi ok. 12%<sup>39</sup>. Oznacza to, że po PKO Banku Polskim (który pod względem udziałów rynkowych zajmuje pierwszą pozycję z udziałem 21%) banki spółdzielcze traktowane jako całość są „drugim bankiem w Polsce”. W niewielkim stopniu tej pozycji ustępuje Bank Pekao S.A., którego udział w liczbie obsługiwanych klientów indywidualnych wynosi 11%. Pozostałe banki komercyjne posiadają jednocyfrowy udział rynkowy. Z tej perspektywy można ocenić, że banki spółdzielcze jako sektor mają stosunkowo silną pozycję na rynku usług detalicznych.

Ocena konkurencyjności powinna być jednak prowadzona w ujęciu dynamicznym. Wówczas gdy wskaźnik udziału w rynku wzrasta oznacza to, że sprzedaż danego przedsiębiorstwa rośnie szybciej niż sprzedaż konkurencji, natomiast gdy wskaźnik maleje, sytuacja jest odwrotna<sup>40</sup>. W okresie, dla którego dostępne są odpowied-

<sup>35</sup> J. Collins, T. Ruefli, *Strategic risk...*, op. cit.

<sup>36</sup> G. Woźniewska, *Składniki potencjału konkurencyjności banku spółdzielczego – na podstawie wyników badania ankietowego*, „Finanse” 2010, nr 1(2), s. 51–185; J. Węclawski, *Banki spółdzielcze...*, op. cit., s. 231–248; J. Łukasiak-Malicka, *Działania Nadwiślańskiego Banku Spółdzielczego w Czerwińsku nad Wisłą na rzecz społeczności lokalnej*, [w:] M. Stefański (red.), *Działania banków spółdzielczych na rzecz rozwoju lokalnego w Polsce*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku, 2014, s. 45–63.

<sup>37</sup> M. Gorynia, E. Łażniewska, *Kompendium wiedzy...*, op. cit., s. 50.

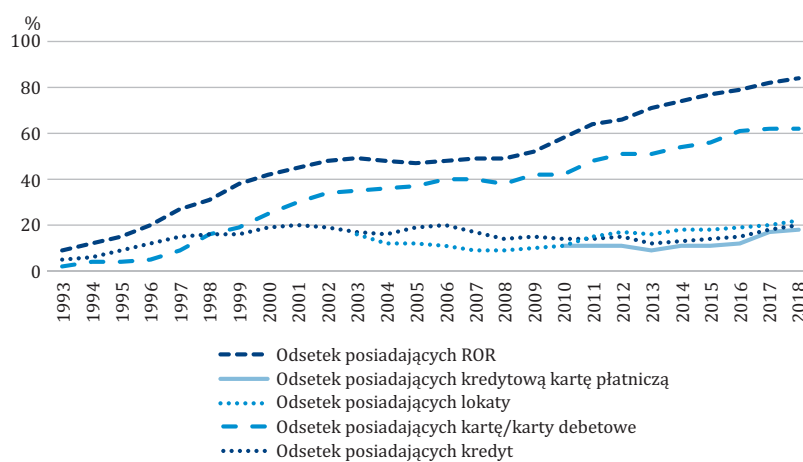
<sup>38</sup> W. Walczak, *Niematerialne determinanty konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Konkurencyjność, jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.

<sup>39</sup> Zoom Finance 2018, Kantar TNS, Warszawa.

<sup>40</sup> W. Walczak, *Niematerialne determinanty...*, op. cit.

nie dane empiryczne, rynek bankowości w Polsce był w fazie wzrostu. Sektorowi bankowemu (wprawdzie z różną dynamiką) systematycznie przybywało klientów. W 1993 r. 9% społeczeństwa posiadało rachunek oszczędnościowo-rozliczeniowy, w 2003 r. odsetek ten wynosił już 48%, a w 2018 r. – 84%. W latach 1993–2018 ubankowienie w Polsce wzrosło o 75 pkt. proc., w tym czasie sektor bankowy pozyskał ponad 24,3 mln nowych klientów indywidualnych, wzrastając o 92%.

**Rysunek 1. Korzystanie z usług banków przez mieszkańców Polski w latach 1993–2018**

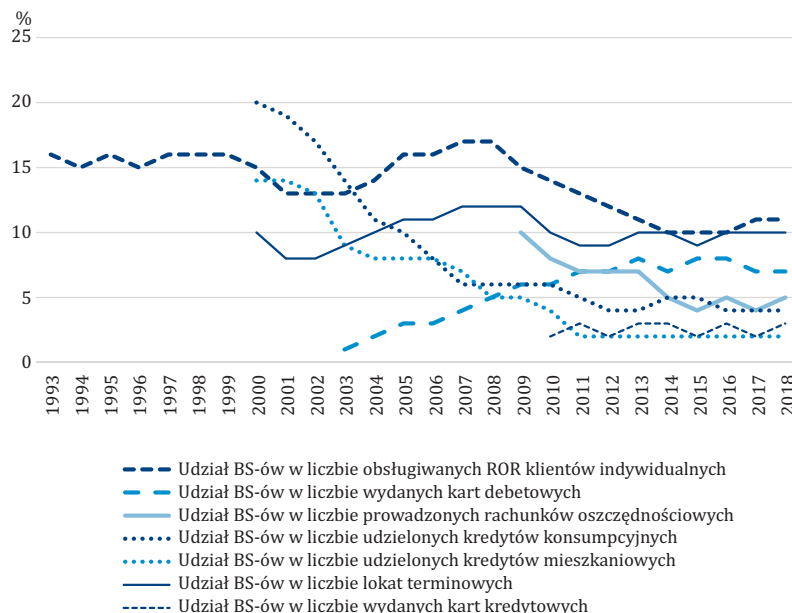


Źródło: opracowanie własne na podstawie: Audyt Bankowości Detalicznej 1993–2014, Zoom Finance 2015–2018.

W latach 1993–1996 udział rynkowy banków spółdzielczych w liczbie obsługiwanych ROR oscylował w przedziale 13–16% (rysunek 2). Poprawa pozycji rynkowej przypadała na lata 2002–2008, w których udział rynkowy wzrósł o 4 pkt. proc. z 13% do 17%. W II kwartale 2018 r. banki spółdzielcze obsługiwały 3,2 mln klientów, a ich udział rynkowy wynosił 12%. Oznacza to, że w ostatniej dekadzie, w której sektorowi bankowemu przybyło 11,5 mln nowych klientów, bankom spółdzielczym przybyło około 0,5 mln klientów. W latach 2008–2018 liczba klientów banków w Polsce wzrosła o 73%, zaś bankom spółdzielczym przybyło jedynie 18% nowych klientów. Spadek udziałów rynkowych w okresie intensywnego wzrostu całego rynku świadczy o utraconej szansie i znaczącym pogorszeniu pozycji rynkowej. Przyjmując założenie utrzymania pozycji rynkowej, tj. stały udział w rynku z 2008 r. na poziomie 17%, banki spółdzielcze powinny obsługiwać obecnie 4,7 mln klientów, czyli o 1,5 mln więcej niż w praktyce. Ta liczba klientów może stanowić miarę niewykorzystanej szansy udziału we wzroście ubankowienia w Polsce w minionej dekadzie. Do utraconych szans należy zaliczyć także udział we wzroście ubankowienia rolników po akcesji Polski do struktur UE.

Rysunek 2 wskazuje, że z wyjątkiem kart debetowych oraz lokat terminowych banki spółdzielcze w tendencji traciły udział w rynku. Proces powolnej utraty udziału sektora banków spółdzielczych w rynku jest stosunkowo powolny, a przez to mało zauważalny, stanowiąc tym samym niedostatecznie uwzględniany czynnik ryzyka.

**Rysunek 2. Udział banków spółdzielczych w obsłudze klientów indywidualnych w podziale na linie produktowe w latach 1993–2018**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Audyt Bankowości Detalicznej 1993–2014, Zoom Finance 2015–2018.

### 3.2. Uwarunkowania zapotrzebowania na usługi detaliczne klientów banków spółdzielczych

Oceniając zapotrzebowanie na usługi bankowe w wariancie rzeczywistym lub potencjalnym, można ocenić, czy dochody z jego zaspokojenia pozwalają bankowi rozwijać się, a przynajmniej przetrwać. Problemem do rozwiązania jest jednak poznanie i określenie profilu klienta banku spółdzielczego, z uwzględnieniem jego potencjału społeczno-ekonomicznego oraz zapotrzebowania na usługi finansowe. Ujęcie to wywodzi się z koncepcji uzależniającej zachowanie konsumenta usług finansowych od jego statusu mierzonego przede wszystkim jego poziomem wykształcenia, wiekiem i pozycją socjoekonomiczną<sup>41</sup>. Podstawowym założeniem tego socjalno-strukturalnego modelu zachowań było to, że określone potrzeby jednostki są warunkowane tym, jakie miejsce zajmuje w strukturze społecznej<sup>42</sup>. Stwierdzono bowiem, że takie cechy jak: miejsce zamieszkania, pozycja zawodowa czy dochody są dobrymi predyktorami zachowań konsumentów na rynku finansowym. Odzwierciedleniem tej

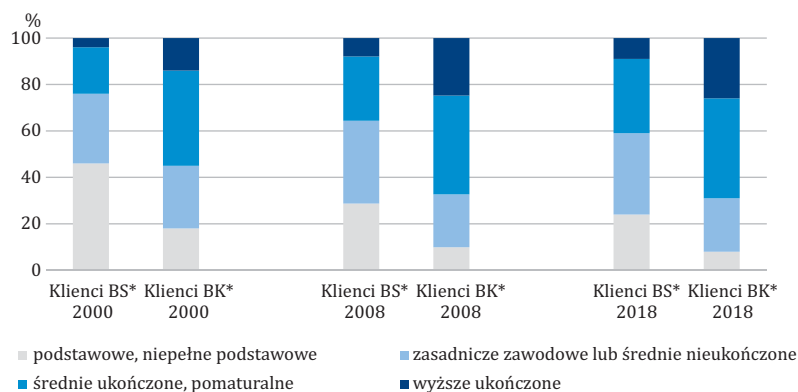
<sup>41</sup> H. Domański, Z. Sawiński, K.M. Słomczyński, *Nowa klasyfikacja i skale zawodów. Socjologiczne wskaźniki pozycji społecznej w Polsce*, Warszawa 2007, s. 16–17.

<sup>42</sup> W. Cwalina, *Telewizyjna reklama polityczna. Emocje i poznanie w kształtowaniu preferencji wyborczych*, Lublin 2000, s. 54.

koncepcji są kryteria, jakie stosują banki w klasyfikacji klientów i zaliczaniu ich do określonego segmentu<sup>43</sup>. Najczęściej tymi kryteriami są zmienne określające status społeczno-ekonomiczny, jak: wykształcenie, pozycja zawodowa, dochód oraz niekiedy również odczuwana satysfakcja życiowa i ocena sytuacji ekonomicznej respondenta<sup>44</sup>. Domański, Sawiński i Słomczyński<sup>45</sup> do tych kryteriów dodają także wiek i pozycję socjoekonomiczną konsumenta, a w pozycji *Zarządzanie bankiem komercyjnym*<sup>46</sup>, pod red. A. Gospodarowicza, znajdujemy także uzasadnienie do uwzględnienia w analizie miejsca zamieszkania jako jednego z predyktorów zachowań konsumentów na rynku finansowym.

Poziom wykształcenia jest jedną z podstawowych miar pozycji społecznej konsumenta. W 2018 r. w strukturze klientów indywidualnych banków spółdzielczych 59% stanowiły osoby z wykształceniem średnim nieukończonym, zasadniczym lub podstawowym (por. rysunek 3). W bankach komercyjnych ten odsetek wynosił w tym czasie 31%. Największe zmiany w strukturze wykształcenia klientów banków zaszły w latach 2000–2008. Zarówno w strukturze klientów banków komercyjnych jak i spółdzielczych w podobnym stopniu wzrósł odsetek klientów z wykształceniem średnim ukończonym, pomaturalnym lub wyższym. W 2018 r. nadal utrzymuje się wyraźna różnica w strukturze wykształcenia klientów banków komercyjnych i spółdzielczych na niekorzyść tych drugich.

**Rysunek 3. Struktura wykształcenia klientów banków spółdzielczych oraz klientów banków komercyjnych w latach 2000, 2008, 2018**



BS\* – banki spółdzielcze, BK\* – banki komercyjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Audyt Bankowości Detalicznej 2000, 2008, Zoom Finance 2018.

<sup>43</sup> *Zarządzanie bankiem komercyjnym*, A. Gospodarowicz (red.), Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku. Nauki Ekonomiczne, 20, Warszawa 2000.

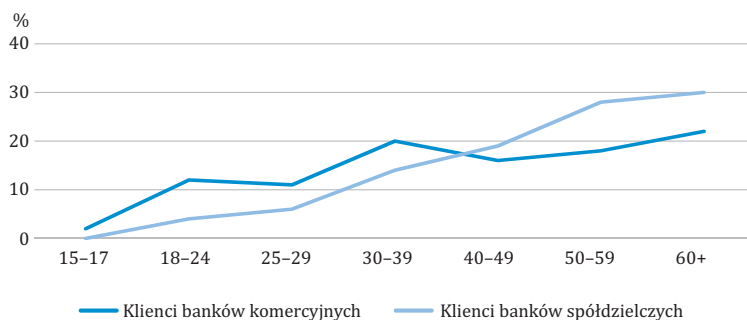
<sup>44</sup> G. Marshall, *Słownik socjologii i nauk społecznych*, Warszawa 2005, s. 357.

<sup>45</sup> H. Domański, Z. Sawiński, K.M. Słomczyński, *Nowa klasyfikacja...*, op. cit.

<sup>46</sup> *Zarządzanie bankiem...*, op. cit.

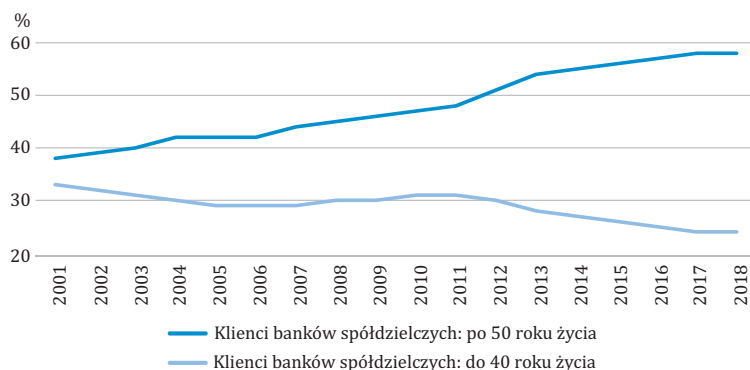
Zgodnie z omówioną koncepcją cechą determinującą zapotrzebowanie na usługi finansowe jest zmienna demograficzna dotycząca wieku klienta. Przeciętny wiek klienta banku komercyjnego w II kwartale 2018 r. wynosił 44 lata, a banku spółdzielczego 52 lata, co wskazuje, że te drugie banki obsługują klientów przeciętnie o 8 lat starszych. W 2008 r. średni wiek klienta banku komercyjnego wynosił 43 lata, a klienta banku spółdzielczego 48 lat, a zatem różnica wynosiła 5 lat. W 2000 r. różnica ta wynosiła 4 lata (odpowiednio 41 i 45 lat). Dane te wskazują, że stosunkowo szybko następuje proces starzenia się klientów, przy czym w bankach spółdzielczych tempo to jest znacząco wyższe. Charakterystyczne jest to, że punkt przecięcia krzywych w grupach wiekowych klientów dotyczy przedziału 40–49 lat (rysunek 4). Przedstawione dane można interpretować w kategoriach ryzyka demograficznego, które w bankach spółdzielczych powinno być odpowiednio zaadresowane. Tym bardziej, że luka pokoleniowa systematycznie powiększa się (rysunek 5).

**Rysunek 4. Struktura wieku klientów banków spółdzielczych oraz klientów banków komercyjnych w II kw. 2018 r.**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zoom Finance 2018.

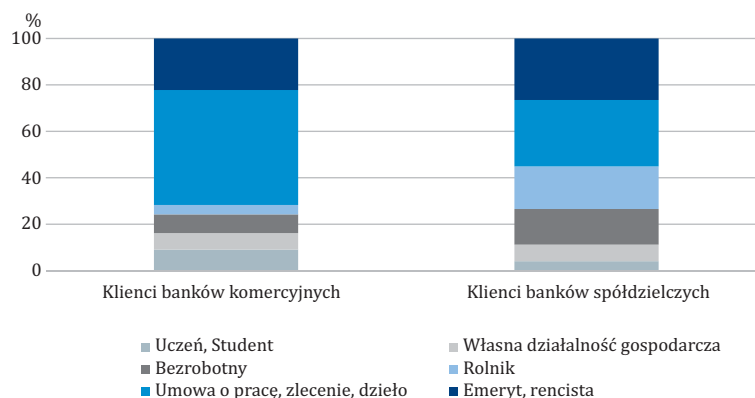
**Rysunek 5. Tendencje w strukturze wiekowej klientów banków spółdzielczych w latach 2001–II kwartale 2018 r.**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Audyt Bankowości Detalicznej 2001–2014, Zoom Finance 2015–2018.

Kolejnym czynnikiem koncepcji kształtowania popytu na usługi finansowe jest dochód osobisty klienta, który silnie skorelowany jest z ich statusem zawodowym. W strukturze klientów banków spółdzielczych klienci o miesięcznych dochodach osobistych do 2 tys. zł stanowią 61%, w bankach komercyjnych 44% (17 pkt. proc. mniej), natomiast klienci w grupie dochodowej powyżej 3 tys. w bankach komercyjnych stanowią 23%, a w bankach spółdzielczych 9% (14 pkt. proc. mniej). Analiza rysunku 6 dowodnie wskazuje, że struktura klientów ze względu na status społeczno-zawodowy jest mniej korzystana w bankach spółdzielczych.

**Rysunek 6. Struktura statusu zawodowego klientów banków spółdzielczych oraz banków komercyjnych w II kwartale 2018 r.**

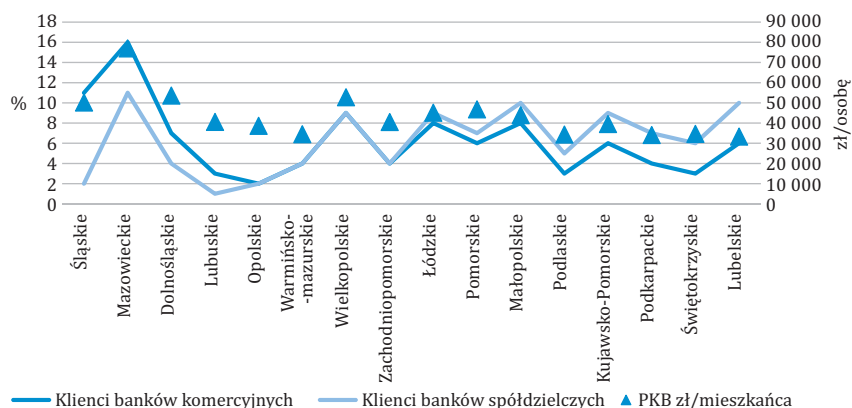


Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zoom Finance 2018.

Czynnikiem wpływającym na strategię banków spółdzielczych może być specyfika terenu działania, szczególnie z punktu widzenia poziomu regionalnego bogactwa, a także preferencji mieszkańców danego terenu do korzystania z określonego typu instytucji kredytowych. Wyniki badania wskazują, że istnieje współzależność między poziomem PKB na osobę a korzystaniem przez klientów z usług banków komercyjnych lub spółdzielczych. Im niższa wartość PKB/osobę, tym wyższy udział klientów z tych województw w strukturze klientów banków spółdzielczych. Banki komercyjne posiadają 43% swoich klientów w czterech województwach o najwyższym poziomie PKB/mieszkańca w Polsce. W przypadku banków spółdzielczych odsetek ten wynosi 26%. Jednocześnie 27% klientów banków komercyjnych jest z pięciu województw o najniższym poziomie PKB/mieszkańca. W przypadku banków spółdzielczych odsetek ten wynosi 42%.

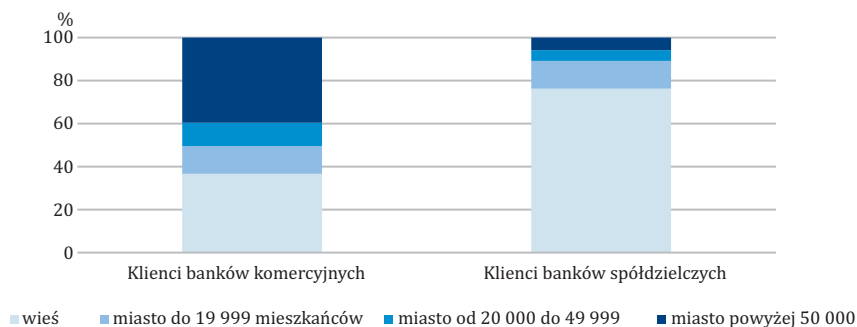
Banki spółdzielcze koncentrują swoją działalność na obszarach wiejskich oraz w miastach do 20 tys. mieszkańców, gdzie zamieszkuje 90% ich klientów (rysunek 8). W przypadku banków komercyjnych dotyczy to 37% klientów. Podobne wskaźniki udziału mają banki komercyjne i spółdzielcze dla mieszkańców miast do 20 tys. mieszkańców. Z kolei banki komercyjne dominują w miastach powyżej 20 tys. mieszkańców (51%), zaś spółdzielcze – tylko w 11%.

**Rysunek 7. Struktura wojewódzka klientów banków spółdzielczych oraz banków komercyjnych w II kwartale 2018 r. oraz PKB/mieszkańca w 2017 r.**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zoom Finance 2018.

**Rysunek 8. Struktura klientów banków spółdzielczych oraz banków komercyjnych ze względu na wielkość miejsca zamieszkania w II kwartale 2018 r.**



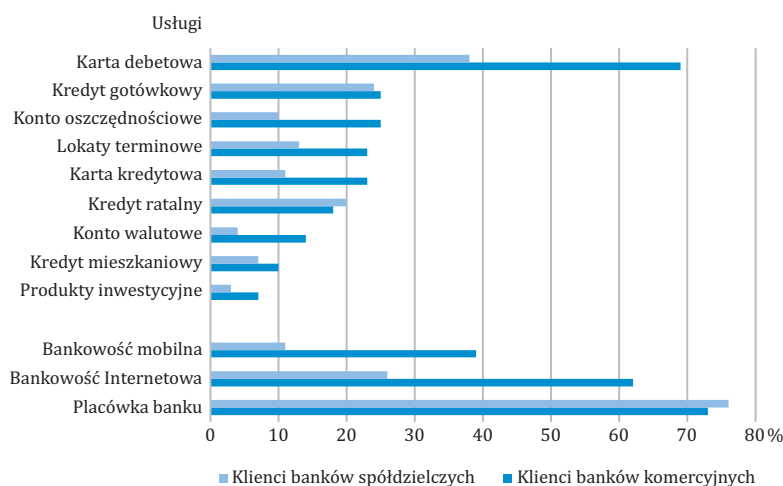
Źródło: opracowanie własne na podstawie Zoom Finance 2018.

Z wyników badania wynika, że klienci banków spółdzielczych w znacznie węższym zakresie korzystają z usług banku w porównaniu z klientami banków komercyjnych, zarówno pod względem liczby produktów, jak i pod względem intensywności korzystania. Klient banku komercyjnego korzysta średnio z 3,1 produktu bankowego, a klient banku spółdzielczego z 2,4 produktu bankowego; 13% klientów banków spółdzielczych i 4% klientów banków komercyjnych jest nieaktywnych. Z dodatkowych produktów w swoim banku zamierza skorzystać 9% klientów banków spółdzielczych oraz 31% klientów banków komercyjnych.

Klienci banków spółdzielczych dość często są multibankowi, gdyż z usług innych banków korzysta średnio co czwarty. Najczęściej są to następujące banki: PKO Bank Polski, Pekao SA, ING Bank Śląski, Santander Bank (Bank Zachodni WBK), Alior Bank oraz BGŻ BNP Paribas i Getin Bank.



**Rysunek 9. Korzystanie z produktów i usług bankowych przez klientów banków spółdzielczych oraz banków komercyjnych w II kw. 2018 r.**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zoom Finance 2018.

Mniejsza aktywność klientów banków spółdzielczych w stosunku do klientów banków komercyjnych (por. rysunek 9) dotyczy w szczególności korzystania z kart płatniczych (38%), kont oszczędnościowych (10%), kart kredytowych (11%), lokat terminowych (13%), rachunków walutowych (4%), bankowości internetowej (26%) oraz bankowości mobilnej – najczęściej w innym banku niż bank spółdzielczy (11%). Aktywność klientów banków spółdzielczych w zakresie wskazanych usług jest generalnie co najmniej o połowę mniejsza w porównaniu do klientów banków komercyjnych.

### 3.3. Skuteczność pozyskiwania nowych klientów

W II kwartale 2018 r. poziom ubankowienia ludności w zakresie detalicznych usług bankowych w Polsce osiągnął 84%, a w tendencji ma charakter rosnący. Wzrost ubankowienia współwystępuje z migracjami klientów pomiędzy bankami. W pierwszym półroczu 2018 r. w bankach w Polsce klienci indywidualni założyli 1,3 mln nowych rachunków bieżących, a około 0,8 mln rachunków zostało zamkniętych. W strukturze nowozakładanych rachunków 31% przypada na osoby zamieszkujące obszary wiejskie, 32% na mieszkańców miast do 100 tys. mieszkańców, 23% na mieszkańców miast o liczbie mieszkańców 100–500 tys., 14% nowych rachunków założyli mieszkańcy miast powyżej 500 tys. mieszkańców. Natomiast udział nowo założonych rachunków w bankach spółdzielczych wynosił tylko 4%, a zamkniętych aż 7%<sup>47</sup>. Sytuacja ta wymaga pogłębionych analiz, można jednak wskazać kilka

<sup>47</sup> Zoom Finance 2018, *op. cit.*

głównych przyczyn niskiej skuteczności w pozyskiwaniu nowych klientów. Jedną z nich jest spadkowa tendencja znajomości marki banku spółdzielczego. Znajomość spontaniczna marki banku spółdzielczego w III kwartale 2018 r. wynosiła 20% i była niższa w stosunku do roku 2008 o 9 pkt. proc. Znajomość wspomagana również wykazuje tendencję spadkową, w III kwartale 2018 r. wynosiła 61%, a w stosunku do roku 2008 obniżyła się o 12 pkt. proc. Drugim z powodów pomijania przez konsumentów banków spółdzielczych są postrzegane przewagi konkurencyjne. Konsumentów zakładających nowe rachunki w bankach spółdzielczych motywowani są lokalizacją placówki banku blisko miejsca zamieszkania, lokalizacją placówki blisko miejsca pracy, dobrą obsługą. Konsumentów wybierających banki komercyjne kierują się dobrym serwisem bankowości internetowej, brakiem opłat za prowadzenie rachunku, dobrym serwisem bankowości mobilnej<sup>48</sup>. Trzecim powodem niskiego udziału banków spółdzielczych w liczbie nowo zakładanych rachunków jest skuteczność sprzedaży<sup>49</sup> w placówkach bankowych, która wynosi 32% i jest o połowę niższa w porównaniu z bankami komercyjnymi. Wyniki badań Piotrowicz i Machały<sup>50</sup> wskazują, że skuteczności sprzedaży w placówkach banków wyjaśniana jest takimi czynnikami jak: komfort obsługi, powitanie, prezentacja oferty, zakończenie spotkania, atmosfera rozmowy, analiza potrzeb oraz zaangażowanie. Zdaniem tego samego zespołu banki spółdzielcze uzyskują niskie oceny w tych obszarach, co finalnie przekłada się na niską skuteczność sprzedaży. Mimo że banki spółdzielcze deklarują relacyjny model obsługi, bazujący na znajomości klienta oraz rozumieniu jego potrzeb, oceny tego obszaru w badaniach wypadają niekorzystnie. Z badań wynika, że analiza potrzeb klienta banku spółdzielczego jest realizowana w 21%, a zaangażowanie pracownika i chęć zaspokojenia potrzeb klienta są realizowane tylko w 8%. Kryterium ocenionym stosunkowo wysoko i nie odbiegającym od ocen dla banków komercyjnych jest komfort obsługi – z wynikiem 85%. W bankach spółdzielczych w Polsce tylko 26% placówek podejmuje próby dopasowania oferty. Bezpośrednim efektem dopasowania oferty jest zakres proponowanych produktów dodatkowych oraz skłonność klienta do zakupu produktu. W przypadku banków spółdzielczych 66% pracowników obsługi podczas rozmowy sprzedażowej nie proponuje żadnego dodatkowego produktu poza tym, o który zapytał klient. Dokonując oceny skuteczności pozyskiwania klientów przez banki spółdzielcze w świetle kryteriów stosowanych w bankach komercyjnych, naśladownictwo banków komercyjnych przez banki spółdzielcze kończy się niepowodzeniem, a dystans w standardach obsługi jest znaczący. Jedną z konsekwencji tego stanu jest podnoszona w wielu debatach i publikacjach przez J. Szambelańczyka<sup>51</sup> nierozwinięta, a często wręcz nieobecna funkcja nieegoistycznego doradztwa dla klientów, jako wyróżnika w świadczeniu usług finansowych. Przywołanie w dyskusji tak nadrzędnych wartości jak: działanie fair, działanie w interesie klientów, ale także w interesie bran-

<sup>48</sup> *Ibidem*.

<sup>49</sup> Skuteczność sprzedaży = Liczba wygranych szans sprzedaży w placówce banku / Liczba wszystkich szans sprzedaży w placówce banku.

<sup>50</sup> H. Piotrowicz, P. Machała, *Jakość na bank*, TNS Polska, Warszawa 2015.

<sup>51</sup> J. Szambelańczyk, *O odpowiedzialności w blaskach...*, *op. cit.*

żowym – może świadczyć o odchodzeniu od idei spółdzielczości oraz podążaniu w stronę agresywnej konkurencji w ramach sektora banków spółdzielczych. W obliczu niskiej konkurencyjności wobec banków komercyjnych banki spółdzielcze podejmują rywalizację pomiędzy sobą, zamiast wykorzystać posiadany potencjał i konkurować o klientów z bankami komercyjnymi działającymi na terenach obsługiwanych przez banki spółdzielcze. Sytuacja ta wymaga pogłębionych analiz i adekwatnej reakcji sektora spółdzielczego, a uzasadnieniem dla ich realizacji są między innymi tezy prezentowane w pracy E. Kulińskiej-Sadłochy, J. Szambelańczyka<sup>52</sup>.

## Podsumowanie

Banki spółdzielcze działają pod silną presją spadającej marży odsetkowej w warunkach niskich stóp procentowych, a na dodatek nie udaje im się zdobyć większego udziału w rynku, co mogłoby się przełożyć na większą skalę działania i zrekomensowanie spadających dochodów wzrostem obrotów. Oznacza to wzrost ryzyka uzyskiwania planowanych wyników finansowych i zdolności do rozwoju. Zneutralizowanie tych negatywnych zjawisk wymaga przedsięwzięcia nadzwyczajnych działań i poprawy perspektyw rozwojowych. Pierwotnym źródłem zagrożeń dla obecnej pozycji banków spółdzielczych – jako sektora – jest nieadekwatna reakcja na wyzwania rynkowe. Stabilna baza tradycyjnych klientów banków spółdzielczych w kontekście procesów demograficznych, ich niskiego potencjału biznesowego, a także dość wąskiego korzystania z oferty usług, wreszcie swoista negatywna reprodukcja klientów w procesach wymiany międzypokoleniowej – stanowią silne przesłanki dla adekwatnego zaadresowania tego problemu.

Z przeprowadzonych badań wynika, że banki spółdzielcze nie wykorzystują w pełni własnych atutów w budowaniu przewagi konkurencyjnej, czego dobitnym przykładem jest atrakcyjność obsługi i skuteczność pozyskiwania nowych klientów w placówkach bankowych, a dodatkowo słabsza od banków komercyjnych skuteczność w pozyskiwaniu nowych klientów detalicznych.

Jednym z kluczowych wyzwań stojących przed bankami spółdzielczymi jest skuteczna redukcja czynników ryzyka strategicznego. Rosnąca konkurencja sprawia, że stosowanie nowoczesnych narzędzi marketingowych jest nieuniknione i powinno stać się integralną częścią wspomaganie funkcjonowania banków spółdzielczych. Punktem wyjścia powinna być przynajmniej analiza i ocena obszarów konkurencji, jak: profil klientów i jego atrakcyjność, produkty bankowe, stopień ich zróżnicowania i atrakcyjność, intensywność i charakter działań marketingowych, postrzeganie społeczne.

<sup>52</sup> E. Kulińska-Sadłocha, J. Szambelańczyk, *Credit co-operatives in the social market economy as illustrated by the co-operative banking sector in Poland*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 2016, t. 68, nr 3, s. 53–67.

## Bibliografia

*Banki spółdzielcze w walce o prymat na lokalnym rynku*, „Rzeczpospolita”, 12.09.2016.

Basel Committee on Banking Supervision, *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*, Basel, 2006.

Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Makroekonomia*, PWE, Warszawa 1996.

Bogdan J., Iwaszkiewicz J., *O skuteczności walki konkurencyjnej*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 1.

Chatterjee S., Wiseman R., Fiegenbaum A., Devers C., *Integrating Behavioural and Economic Concepts of Risk into Strategic Management: The Twain Shall Meet*, Long Range Planning 2003, no. 36.

Collins J., Ruefli T., *Strategic risk: an ordinal approach*, Management Science 1992, vol. 38, no. 12.

Cwalina W., *Telewizyjna reklama polityczna. Emocje i poznanie w kształtowaniu preferencji wyborczych*, Lublin 20004.

Domański H., Sawiński Z., Słomczyński K.M., *Nowa klasyfikacja i skale zawodów. Socjologiczne wskaźniki pozycji społecznej w Polsce*, Warszawa 2007.

Emblemsvåg J., Kjølstad L., *Strategic risk analysis – a field version*, Management Decision 2002, no. 40 (9).

Flejterski S., *Konkurencyjność a dylematy dywersyfikacji struktury bankowości w Polsce*, [w:] *Finanse i bankowość a wejście Polski do Unii Europejskiej*, NBP, Warszawa–Pułtusk 1999.

Flejterski S., *Zaufanie do instytucji bankowo-finansowych jako fundament stabilnego systemu finansowego*, [w:] *Stabilność i bezpieczeństwo systemu bankowego*, J. Nowakowski, T. Famulska (red.), Difin, Warszawa 2008.

Gorynia M., Łązniewska E., *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

Idzik M., *Lokalne instytucje finansowe w procesie budowania wspólnot społecznych*, wystąpienie podczas Forum Liderów Banków Spółdzielczych, Warszawa 2016.

Kil K., *Stabilność finansowa banków spółdzielczych w Polsce w świetle pokryzysowych zmian regulacyjnych*, Poltex, 2018.

Koleśnik J., *Bezpieczeństwo systemu bankowego. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2011.

Komisja Nadzoru Finansowego, *Rekomendacja M*, Warszawa 2004.

Kulińska-Sadłocha E., Szambelańczyk J., *Credit co-operatives in the social market economy as illustrated by the co-operative banking sector in Poland*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu 2016, t. 68, nr 3, 53–67.

Łukasiak-Malicka J., *Działania Nadwiślańskiego Banku Spółdzielczego w Czerwińsku nad Wisłą na rzecz społeczności lokalnej*, [w:] M. Stefański (red.), *Działania banków spółdzielczych na rzecz rozwoju lokalnego w Polsce*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku, 2014.

- Machała P., *Zagrożenia dla jakości usług bankowych*, TNS Polska, Warszawa 2014.
- Marshall G., *Słownik socjologii i nauk społecznych*, Warszawa 2005.
- Meerman Scott D., *Marketing i PR w czasie rzeczywistym: jak błyskawicznie dotrzeć do rynku i nawiązać kontakt z klientem*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Miklaszewska E., *Wyzwania strategiczne dla banków spółdzielczych*, materiały konferencyjne „Banki spółdzielcze w nowym otoczeniu społeczno-gospodarczym”, 24–25 maja 2018 r. Kraków 2018.
- Monitor Bankowy 2013.
- Monitor Bankowy 2017.
- Owsiak S., *Podstawy nauki finansów*, PWE, Warszawa 2002.
- Pawlonka T., *Sytuacja ekonomiczna banków spółdzielczych w latach 2000–2011*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej 2012, nr 97.
- Piotrowicz H., Machała P., *Złoty Bank 2017*, Puls Biznesu, dodatek specjalny 21–23 kwietnia 2017, Warszawa 2017.
- Piotrowicz H., Machała P., *Jakość na bank*, TNS Polska, Warszawa 2015.
- Porter P.E., *Porter o konkurencyjności*, PWE, Warszawa 2001.
- Ramontowski J., *Ryzyko dla banków spółdzielczych tkwi w ich mentalności*. Obserwator Finansowy, 2.11.2016.
- Siudek T., Snarski P., Chodera B., *Konkurencyjność banków komercyjnych i spółdzielczych w Polsce*, Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich, T. 100, z. 2, Warszawa 2013.
- Slywotzky A.J., Drzik J., *Countering the biggest risk of all*, Harvard Business Review 2005.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności w warunkach globalizacji*, TNOiK 2008.
- Szambelańczyk J., *Rola banku zrzeszającego w nowej strukturze*. Wystąpienie podczas Forum Liderów Banków Spółdzielczych, Warszawa 2016.
- Szambelańczyk J., *O odpowiedzialności w blaskach i cieniach spółdzielczego święta*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy” 2016a, nr 6.
- Urbanowska-Sojkin E., *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym*, [w:] Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem. Teoria i praktyka*, Zeszyty Naukowe nr 235, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- Verbano C., Venturini K., *Managing Risks in SMEs: A Literature Review and Research Agenda*, Journal of Technology, Management and Innovation 2013, vol. 8, issue 3.
- Walczak W., *Niematerialne determinanty konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Konkurencyjność, jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
- Węclawski J., *Banki spółdzielcze w konkurencyjnym otoczeniu*, „Annales UMCS. Sectio H” Lublin 2010, Vol. XLIV.

Wierzbicki Z.R., *Bankowość spółdzielcza: Strategiczne zmiany strukturalne w bankowości spółdzielczej*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy” 2017/10.

Woźniewska G., *Składniki potencjału konkurencyjności banku spółdzielczego – na podstawie wyników badania ankietowego*, „Finanse” 2010, nr 1(2).

*Zarządzanie bankiem komercyjnym*, A. Gospodarowicz (red.), Warszawa, Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku. Nauki Ekonomiczne 2000, 20.

Zoom Finance 2018, Kantar TNS, Warszawa.

Zygierewicz M., *Sytuacja ekonomiczna banków spółdzielczych i ich kondycja na tle konkurencji komercyjnej*, [w:] *Współczesna Bankowość Spółdzielcza*, A. Szelałowska (red.), Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2012.