

JERZY WĘCŁAWSKI

Banki spółdzielcze w konkurencyjnym otoczeniu

Cooperative banks in their competitive environment

Abstrakt: Na polskim rynku bankowym w wyniku transformacji systemowej istotnie zmieniła się pozycja konkurencyjna banków spółdzielczych. Rozwiązania prawno-organizacyjne związane z tymi podmiotami stawiają je w coraz trudniejszej sytuacji w stosunku do banków komercyjnych. Sektor banków spółdzielczych poddany został silnym procesom integracyjnym, a same banki spółdzielcze zaczęły zmieniać swoje nastawienie do klientów, stosując w coraz szerszym zakresie orientację marketingową.

WPROWADZENIE

Introduction

Banki spółdzielcze odgrywają w polskim sektorze bankowym nadal istotną rolę, wypełniając funkcję pośrednika finansowego na terenach wiejskich i miejsko-wiejskich. Tracą jednak systematycznie swoją pozycję rynkową na rzecz banków komercyjnych i spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych, które wchodzi na obszar ich działalności zarówno z placówkami własnymi, jak i partnerskimi oraz w ramach bankowości elektronicznej. Trudności banków spółdzielczych w sprostaniu rosnącej konkurencji wynikają z ograniczonego dostępu do kapitału własnego i wysoko kwalifikowanych kadr oraz lokalnego charakteru działalności. Banki spółdzielcze powinny przejść w swojej działalności na marketingowe podejście do klientów oraz podejmować wspólne przedsięwzięcia w zakresie marketingu i informatyzacji w ramach zrzeszeń banków. Celem artykułu jest analiza działalności sektora banków spółdzielczych na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat zmierzająca do oceny jego kondycji finansowej i pozycji rynkowej oraz wskazania działań niezbędnych do utrzymania się na konkurencyjnym rynku.

CHARAKTER PRAWNY BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH I JEGO KONSEKWENCJE

The legal framework of cooperative banks and its implications

Banki spółdzielcze prowadzą działalność, opierając się na przepisach Ustawy z 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających¹. Podlegają one także regulacjom Prawa bankowego, Prawa spółdzielczego oraz Kodeksu spółek handlowych. Przepisy Ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych oraz Prawa spółdzielczego wprowadzają dla tej grupy banków wiele specyficznych regulacji w sferze organizacyjnej i funkcjonalnej, mających wpływ na ich pozycję konkurencyjną na rynku finansowym. Należy w szczególności zwrócić uwagę na istotę spółdzielni jako formy organizacyjnej banku i wynikających z tego konsekwencji. Spółdzielnia, zgodnie z Prawem spółdzielczym, jest dobrowolnym zrzeszeniem nieograniczonej liczby osób, o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, która w interesie swoich członków prowadzi wspólną działalność gospodarczą². Taki charakter banku spółdzielczego determinuje jego potencjał kapitałowy. W dużym stopniu wpływ na zakres przedmiotowy, podmiotowy i terytorialny działalności banku spółdzielczego mają regulacje dotyczące tworzenia i organizacji tych instytucji. Założycielami banku spółdzielczego mogą być tylko osoby fizyczne w liczbie wymaganej dla założenia spółdzielni, określonej przez Prawo spółdzielcze³. Ustawa – Prawo spółdzielcze przewiduje, że każdy członek banku spółdzielczego jest zobowiązany do wniesienia co najmniej jednego udziału oraz wkładu, jeżeli statut taki obowiązek przewiduje. Minimalną wysokość udziału członkowskiego określa statut. Ponieważ większość banków spółdzielczych powstaje w środowiskach o relatywnie niskim potencjale dochodowym, sprostanie wymogom kapitałowym określonym dla banków w Prawie bankowym jest jednym z podstawowych problemów tych podmiotów. Na fundusze własne banku spółdzielczego składają się przede wszystkim fundusz udziałowy, wnoszony przez członków, oraz fundusz zasobowy tworzony z zatrzymanych zysków. Zmienność składu osobowego spółdzielni powoduje jednak fluktuację wielkości kapitału udziałowego.

Istotny wpływ na sprawność działania każdego podmiotu ma jego wewnętrzna struktura organizacyjna, a w szczególności skład i sposób powoływania organów kierowniczych. Ustawowymi organami banku spółdzielczego są: walne zgromadzenie, rada nadzorcza i zarząd.

Najwyższym organem banku spółdzielczego jest walne zgromadzenie, które stanowią wszyscy członkowie spółdzielni. W celu usprawnienia wykonywania swoich zadań walne zgromadzenie, jeżeli liczba członków przekroczy liczbę

¹ Ustawa z 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających, DzU nr 119, poz. 1252, z późn. zm.

² Ustawa z 16 września 1982 r. – Prawo spółdzielcze, DzU z 2003 r., nr 188, poz. 1848, art. 1.

³ Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe, DzU nr 140, poz. 939, z późn. zm., art. 13, ust. 2.

określoną w statucie, może być zastąpione przez zebranie przedstawicieli. Do najważniejszych kompetencji walnego zgromadzenia należy uchwalanie kierunków rozwoju działalności gospodarczej, społecznej oraz kulturalnej, uchwalanie zmian statutu, rozpatrywanie sprawozdań rady nadzorczej, zatwierdzanie sprawozdań rocznych i sprawozdań finansowych, podejmowanie uchwał co do wniosków członków spółdzielni, rady lub zarządu oraz udzielanie absolutorium członkom zarządu.

Rada nadzorcza w banku spółdzielczym powinna liczyć minimum 5 osób wybieranych spośród członków banku. Wyboru, zgodnie z postanowieniami statutu, dokonuje walne zgromadzenie, zebranie przedstawicieli bądź zebrania grup członkowskich. Rada wykonuje funkcje nadzorczo-kontrolne.

Natomiast zarząd banku spółdzielczego składa się z co najmniej trzech osób. Zarząd jest powoływany i odwoływany przez radę nadzorczą. Dwaj członkowie zarządu, w tym prezes, muszą posiadać kwalifikacje i doświadczenie zawodowe niezbędne do kierowania bankiem. Prezes jest powoływany przez radę nadzorczą za zgodą Komisji Nadzoru Finansowego.

Takie rozwiązania odnoszące się do obsady organów kierujących bankiem spółdzielczym mają wpływ na jakość zarządzania. Rola spółdzielców, ze względu na rozproszenie udziałów, w sprawowaniu ogólnego kierownictwa jest niewielka⁴. Jeszcze większym problemem jest to, że rada nadzorcza wybierana jest spośród udziałowców banku. Tymczasem kwalifikacje, kompetencje i doświadczenie tych osób często nie są dostateczne dla wykonywania skutecznego nadzoru nad działalnością banku⁵. Stwierdzenia te odnoszą się także do części zarządów banków spółdzielczych. Występuje w tym zakresie zasadnicza różnica w stosunku do kadry zarządzającej bankami akcyjnymi, które mają możliwość sięgania, przez rekrutację na warunkach rynkowych, do profesjonalnych menedżerów.

ZRZESZENIA BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH I ICH WPLYW NA KONKURENCJĘ

Unions of cooperative banks and their influence on the competition

Stosunkowo niewielkie rozmiary banków spółdzielczych i trudności ze zgromadzeniem przez nie większych rozmiarów funduszy własnych powodują, że nałożono na nie obowiązek zrzeszania się. Od wejścia w życie obecnie obowiązujących przepisów mogą one przystąpić do dowolnie wybranego zrzeszenia. Jedynie banki, których kapitał własny przekracza równowartość 5 mln euro, zwolnione są z tego obowiązku. Bank zrzeszający, będący spółką akcyjną, w której udziały

⁴ J. Kulawik, *Wybrane aspekty instytucjonalne procesu restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ*, „Bank i Kredyt” 2000, nr 5, s. 39.

⁵ J. Szambelańczyk, *Zarządzanie bankiem spółdzielczym*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1997, s. 38.

posiadają zrzeszone w nim banki spółdzielcze, pełni w stosunku do nich funkcję związku spółdzielczego. Od 2003 r. nie wykonuje natomiast w stosunku do nich funkcji związku rewizyjnego⁶.

Banki spółdzielcze, jako podmioty prowadzące działalność na podstawie przepisów prawa bankowego, podlegają nadzorowi wykonywanemu przez Komisję Nadzoru Finansowego. Bank zrzeszający, oprócz pełnienia funkcji związku spółdzielczego, wykonuje czynności bankowe określone w Prawie bankowym oraz w statucie banku. Oprócz działalności komercyjnej prowadzonej na rzecz klientów bank zrzeszający wykonuje także określone czynności na rzecz zrzeszonych w nim banków spółdzielczych. W szczególności przeprowadza ich rozliczenia pieniężne oraz prowadzi rachunki bieżące, na których naliczana i utrzymywana jest rezerwa obowiązkowa. Bank zrzeszający kontroluje także zgodność działalności z postanowieniami umowy zrzeszenia, przepisami prawa i statutami oraz reprezentuje banki spółdzielcze przed Narodowym Bankiem Polskim, Komisją Nadzoru Finansowego i Bankowym Funduszem Gwarancyjnym. Taki zakres funkcji banku zrzeszającego wzmacnia bezpieczeństwo funkcjonowania skupionych w nim banków spółdzielczych i wspomaga je w prowadzeniu działalności operacyjnej, a tym samym poprawia ich pozycję konkurencyjną na rynku⁷.

Procesy integracyjne w odniesieniu do banków zrzeszających, wymuszone częściowo przez określenie w stosunku do nich wysokich wymogów kapitałowych (fundusze własne w wysokości minimum równowartości 20 mln euro), doprowadziły do spadku ich liczby z jedenastu do trzech. Dzięki temu wzrosła siła ekonomiczna zrzeszeń, a tym samym możliwości realizacji przez nie funkcji usługowych na rzecz banków spółdzielczych oraz pozycja konkurencyjna w stosunku do banków komercyjnych. Wszystkie banki spółdzielcze są obecnie skupione w trzech bankach zrzeszających, z wyjątkiem Krakowskiego Banku Spółdzielczego, który od kilku lat funkcjonuje samodzielnie. Siła ekonomiczna zrzeszeń, wyrażona liczbą skupionych w nich banków spółdzielczych, jest rozłożona nierównomiernie:

- Bank Polskiej Spółdzielczości SA w Warszawie – 350 banków spółdzielczych;
- Gospodarczy Bank Wielkopolski SA w Poznaniu – 151 banków spółdzielczych;
- Mazowiecki Bank Regionalny SA w Warszawie – 77 banków spółdzielczych⁸.

⁶ Ustawa z 27 czerwca 2003 r. o zmianie ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających oraz ustawy o Narodowym Banku Polskim, DzU nr 137, poz. 1303, art. 15, ust. 1.

⁷ Na koniec 2008 r. w wyniku osłabienia złotego 77 banków spółdzielczych nie spełniało wymogu posiadania minimum 1 mln euro funduszy własnych. Dopiero ich dokapitalizowanie przez banki zrzeszające oraz zaliczenie zysków za 2008 r. do funduszy własnych pozwoliło na spełnienie tego wymogu.

⁸ *Rozwój systemu finansowego w Polsce*, NBP, Warszawa 2009, s. 94.

Jednocześnie zerwano z zasadą niekonkurowania banków w obrębie sektora spółdzielczego – na terenie powiatu mogą być zlokalizowane siedziby czy placówki operacyjne banków spółdzielczych z różnych zrzeszeń. Oznacza to wzmocnienie oddziaływania rynku na funkcjonowanie bankowości spółdzielczej.

PRODUKTOWE I TERYTORIALNE OGRANICZENIA W ROZWIJANIU
DZIAŁALNOŚCI BANKOWEJ

Factors limiting growth of cooperative banks

Relatywnie niewielkie rozmiary funduszy własnych banków spółdzielczych i związane z tym mniejsze możliwości ochrony przed ryzykiem stanowią powód ustawowego ograniczenia zakresu przedmiotowego działalności operacyjnej tych podmiotów. Banki spółdzielcze po uzyskaniu zezwolenia Komisji Nadzoru Finansowego mogą wykonywać następujące czynności bankowe: przyjmować wkłady pieniężne płatne na żądanie bądź z nadejściem oznaczonego terminu oraz prowadzić rachunki tych wkładów, prowadzić inne rachunki bankowe, udzielać kredytów, udzielać gwarancji bankowych i potwierdzać je, przeprowadzać bankowe rozliczenia pieniężne, udzielać pożyczek pieniężnych, udzielać kredytów i pożyczek konsumenckich w rozumieniu przepisów ustawy o kredycie konsumenckim, przeprowadzać operacje czekowe i wekslowe, wydawać karty płatnicze oraz wykonywać operacje przy ich użyciu, nabywać i zbywać wierzytelności pieniężne, przechowywać papiery i przedmioty wartościowe oraz udostępniać skrytki sejfowe, udzielać poręczeń i potwierdzać je. Od 2009 r. banki spółdzielcze uzyskały prawo do emitowania bankowych papierów wartościowych oraz obligacji⁹.

Stosunkowo największe ryzyko, a tym samym i ograniczenie dla banków spółdzielczych, wiąże się z udzielaniem kredytów, pożyczek, poręczeń i gwarancji. Działalność ta może być prowadzona jedynie na rzecz podmiotów zamieszkałych bądź mających siedzibę na terenie działania banku spółdzielczego. Udzielać i potwierdzać gwarancji oraz poręczeń bankowych mogą przy tym tylko w zakresie uzgodnionym z bankiem zrzeszającym. Ograniczono również wykonywanie przez banki czynności polegających na rozliczaniu i umarzaniu pieniądza elektronicznego – mogą tę działalność prowadzić po uzyskaniu zgody Komisji Nadzoru Finansowego.

Z punktu widzenia konkurencyjności banków spółdzielczych istotne są przewidziane w ustawie o funkcjonowaniu banków spółdzielczych rozstrzygnięcia dotyczące obszaru ich działalności. Podstawowym obszarem działalności jest powiat, w którym bank ma siedzibę. Jeżeli jednak fundusze własne banku spółdzielczego są wyższe niż 1 mln euro, lecz niższe niż 5 mln euro, to bank może prowa-

⁹ Ustawa o zmianie ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających, DzU 2009 r., nr 127, poz. 1050, art. 7.

działalność na terenie województwa, w którym znajduje się jego siedziba, oraz na terenie powiatów, w których znajdują się jego placówki. Bank, którego fundusze własne są wyższe niż równowartość 5 mln euro, może prowadzić działalność na terenie całego kraju. Tego typu rozwiązania narzucają części banków spółdzielczych obszar prowadzenia działalności operacyjnej, ograniczając tym samym możliwości konkurencji z innymi pośrednikami finansowymi.

PROCESY KONSOLIDACYJNE W SEKTORZE BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH

Consolidation processes in the cooperative banks sector

Relatywnie niewielkie rozmiary banków spółdzielczych powodują, że w warunkach rosnącej konkurencji rynkowej poddawane są silnej presji do koncentracji w drodze fuzji i przejęć. Procesy te ze szczególną siłą wystąpiły w Polsce w drugiej połowie lat 90. ubiegłego stulecia. Część banków spółdzielczych nie była w stanie dostosować się do działalności w warunkach gospodarki rynkowej i w wyniku popełnionych błędów w zarządzaniu musiała ogłosić bankructwo bądź stała się przedmiotem przejęcia przez banki komercyjne. Do przyspieszenia procesów koncentracji w ramach sektora banków spółdzielczych przyczyniła się dodatkowo konieczność dostosowania rozmiarów ich funduszy własnych do wymogów kapitałowych określonych w prawie Unii Europejskiej, do których musiały dostosować się polskie banki. Presja organów nadzoru bankowego oraz zmiany przepisów wprowadzone Ustawą z 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych¹⁰ były przyczyną fali fuzji, która uchroniła większość banków spółdzielczych przed likwidacją, zmieniając jednak ich status z samodzielnego podmiotu w oddział banku.

Przekształcenia w sektorze bankowych na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat zmieniły pozycję banków spółdzielczych. Na początku okresu transformacji systemowej ich udział w rynku, mierzony wskaźnikami struktury bilansu sektora, zaczął szybko spadać, co było, z jednej strony, wynikiem problemów, z jakimi borykały się banki spółdzielcze, a z drugiej – postępującym rozwojem banków komercyjnych. Dopiero zmiany regulacji prawnych w 2000 r. i procesy, które im towarzyszyły, pozwoliły zahamować ten niekorzystny trend i odbudować w pewnym stopniu utraconą pozycję (por. tab. 1). Z punktu widzenia udziału w całym sektorze bankowym nie jest ona znacząca (poniżej 10%), ale ze względu na zakres obsługi grup klientów, do których nie docierają inne instytucje finansowe, ciągle ważna.

¹⁰ Ustawa ta wprowadziła wymóg osiągnięcia przez bank spółdzielczy w terminie do 31 grudnia 2001 r. funduszy własnych o równowartości 300 tys. euro, do 31 grudnia 2005 r. funduszy o równowartości 500 tys. euro i do 31 grudnia 2010 r. funduszy o równowartości 1 mln euro. W momencie akcesji do Unii Europejskiej ten ostatni termin został skrócony do końca 2007 r. – Ustawa z 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu..., art. 63.

Procesy konsolidacyjne doprowadziły do zwiększenia sumy bilansowej banków spółdzielczych, funduszy własnych, majątku, rozwoju usług depozytowo-kredytowych. Banki spółdzielcze nadal jednak w swojej masie są bankami relatywnie małymi. Przeciętnie bank spółdzielczy dysponował w 2008 r. funduszami własnymi w wysokości 8,9 mln zł, aktywami w wysokości 97 mln zł, posiadał 7 placówek i zatrudniał 54 osoby.

Tab. 1. Udział banków spółdzielczych w wybranych pozycjach bilansu sektora bankowego (w %)

Share of cooperative banks in selected items of banking sector balance (in %)

Lata	Udział banków spółdzielczych w			
	funduszach własnych	aktywach	kredytach dla podmiotów niefinansowych	depozytach dla podmiotów niefinansowych
1993	8,0	6,6	7,1	7,6
1994	5,7	5,3	6,7	5,9
1995	5,4	4,8	5,5	5,5
1996	4,9	4,6	6,1	5,5
1997	4,8	4,5	5,5	5,2
1998	4,4	4,3	5,0	5,2
1999	4,4	4,2	5,1	5,0
2000	4,5	4,2	5,4	5,2
2001	4,6	4,6	5,8	5,6
2002	4,8	5,0	6,5	6,2
2003	5,4	5,2	7,1	6,6
2004	5,6	5,3	7,8	7,0
2005	6,1	5,8	7,6	7,7
2006	6,4	6,2	7,3	8,6
2007	7,2	6,2	6,5	8,8
2008	7,2	5,4	6,5	8,8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Sytuacja finansowa banków*, KNF – różne lata.

Większość banków spółdzielczych działa nadal lokalnie, na terenie jednej lub kilku gmin. Są to banki związane z obsługą rolnictwa oraz przedsiębiorstw i ludności na terenach wiejskich. Ich silne związki z rynkiem lokalnym pozwalają jednak korzystać z atutów bankowości spółdzielczej i rozwijać się, opierając się na potencjale tych obszarów¹¹. Jednocześnie wyłoniła się grupa największych banków spółdzielczych, które przez procesy fuzji i przejęć rozbudowały sieć swoich placówek na terenie jednego bądź kilku województw. Są to z reguły banki działające w dużych miastach, obsługujące małe i średnie przedsiębiorstwa, rzemiosło

¹¹ Zdecydowana większość banków działa na terenach wiejskich (42%) i miejsko-wiejskich (54%), a jedynie nieliczne na typowo miejskich (4%) – por. J. Szambelańczyk, *Przesłanki systemowe i zarys modelu banku spółdzielczego w Polsce*, „Bezpieczny Bank” 1999, nr 1/2, s. 133.

i drobny handel oraz ludność. Te banki działają w warunkach silnej, bezpośredniej konkurencji ze strony banków komercyjnych i innych pośredników finansowych.

Tab. 2. Liczba banków i SKOK-ów oraz wielkość ich aktywów w latach 2001–2008
The number of banks and cooperative banks as well as the size of their assets in 2001–2008

Instytucje finansowe	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Banki komercyjne								
– liczba	69	59	58	57	61	63	64	70
– aktywa w mld zł	440	435	455	500	539	624	729	976
Banki spółdzielcze								
– liczba	642	605	600	596	588	584	581	579
– aktywa w mld zł	30	32	34	39	47	58	66	76
Spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe								
– liczba	144	120	109	83	75	70	67	62
– aktywa w mld zł	1,8	2,5	3,3	4,2	5,3	6,0	7,3	9,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych NBP, KNF, KSKOK.

Najbliższymi konkurentami banków spółdzielczych są banki komercyjne i spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe. Dane zawarte w tab. 2 wskazują z jednej strony na różnice w potencjale finansującym tych trzech instytucji, a z drugiej – na jego zmiany na przestrzeni ostatnich lat. Aktywa banków spółdzielczych stanowiły w 2008 r. jedynie 7,8% aktywów banków komercyjnych, a aktywa SKOK-ów – niecały procent tych aktywów. SKOK-i zwiększyły jednak swoje aktywa na przestrzeni 8 lat ponad 5-krotnie, podczas gdy banki komercyjne nieco ponad 2-krotnie, a banki spółdzielcze – 2,5-krotnie. Relacja sumy bilansowej SKOK-ów do sumy bilansowej banków spółdzielczych (traktowanych łącznie z bankami zrzeszającymi) kształtuje się na poziomie kilkunastu procent (12,5% na koniec 2008 r.). Choć liczbą SKOK-ów malała w wyniku ich koncentracji, to widoczny jest stały wzrost liczby ich oddziałów i punktów obsługi klienta (por. tab. 3). Są one przy tym zlokalizowane głównie w małych miastach oraz na obszarach wiejskich, stanowiąc bezpośrednią konkurencję dla banków spółdzielczych.

TECHNOLOGIE DOSTĘPU DO USŁUG BANKOWYCH JAKO NARZĘDZIE KONKURENCJI NA RYNKACH LOKALNYCH

The competitive impact of bank access technologies on local markets

Istotnym elementem strategii rozwoju banków jest poszerzanie ich kanałów dystrybucji. W sprzedaży produktów bankowych ciągle dominującą rolę mają pla-

cówki stacjonarne. Banki komercyjne pod presją rosnących kosztów na początku bieżącej dekady zaczęły zmniejszać liczbę placówek stacjonarnych i ograniczać zatrudnienie. Od 2005 r. powróciły do ich stopniowego rozwoju i zwiększania zatrudnienia. Tymczasem zarówno banki spółdzielcze, jak i spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe przez cały ten okres realizowały strategie rozwoju sieci i zatrudnienia (por. tab. 3).

Tab. 3. Liczba placówek i zatrudnionych w bankach komercyjnych, bankach spółdzielczych i spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych w latach 2001–2008
The number of bank institutions, the number of people employed in the banking sector in 2001–2008

Wyszczególnienie	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Liczba placówek								
– banki komercyjne	10652	9906	9104	8305	8345	8703	9398	10405
– banki spółdzielcze	2878	3046	3162	3388	3598	3799	4014	4199
– SKOK	536	803	1176	1378	1477	1519	1659	1750
Liczba zatrudnionych								
– banki komercyjne	138822	131878	124096	121989	124260	127442	133946	145621
– banki spółdzielcze	26403	26819	27161	27600	28265	28902	30103	31265

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Rozwój systemu finansowego w Polsce*, NBP, Warszawa 2009, s. 96, 132; *Raport o sytuacji banków w 2008 r.*, KNF, Warszawa 2008, s. 83.

Strategie marketingowe banków komercyjnych w odniesieniu do obszarów wiejskich opierały się przez wiele lat na założeniu, że wchodzenie na ten rynek nie jest opłacalne ze względu na małe zaludnienie i niewielki potencjał finansowy klientów. Banki spółdzielcze posiadały w związku z tym silną, czasami wręcz monopolistyczną pozycję rynkową w swoim najbliższym otoczeniu¹². Sytuacja ta zaczęła się jednak zmieniać wraz ze wzrostem mobilności mieszkańców obszarów wiejskich oraz pojawieniem się technologii świadczenia usług bankowych poza placówkami banków.

Rosnąca mobilność ludności obszarów wiejskich jest wynikiem rozwoju infrastruktury komunikacyjnej, wzrostu dochodów oraz podejmowania pracy zarobkowej poza obszarem zamieszkania. Prowadzi to do tego, że część potencjalnych czy dotychczasowych klientów banków spółdzielczych korzysta z usług banków komercyjnych w większych miejscowościach, w których mają one swoje placówki stacjonarne. Czynnikiem wyboru banku komercyjnego jest w tym przypadku jego szersza oferta produktowa bądź większa opłacalność korzystania z usług.

¹² Wyniki badań przeprowadzonych w grudniu 2009 r. przez GfK na zlecenie „Rzeczpospolitej” wskazują, że 33% klientów przy wyborze banku kieruje się odległością do najbliższej placówki bankowej, „Rzeczpospolita” z 16.12.2009 r., s. B2.

Banki komercyjne w poszukiwaniu nowych klientów i źródeł dochodu podejmują także penetrację rynku obsługiwanego dotychczas wyłącznie przez banki spółdzielcze przez oferowanie usług w ramach bankowości elektronicznej¹³. O ile banki spółdzielcze podjęły wyzwanie w zakresie rozwoju bankowości terminalowej, umożliwiając swoim klientom dostęp do kart płatniczych, o tyle systemy bankowości internetowej i mobilnej ze względu na wysokie koszty ich wdrożenia będą stanowiły rosnące zagrożenie konkurencyjne dla banków spółdzielczych. Wyjściem z tej sytuacji może być jedynie wdrożenie zintegrowanych systemów w ramach sektora banków spółdzielczych we współpracy z bankami zrzeszającymi.

PLACÓWKI PARTNERSKIE BANKÓW KOMERCYJNYCH JAKO KONKURENCI
DLA BANKOWOŚCI SPÓŁDZIELCZEJ

Commercial banks franchise partnerships as competitors for the cooperative banking

Realnym zagrożeniem konkurencyjnym dla banków spółdzielczych na rynku lokalnym jest rozwój przez banki komercyjne strategii ekspansji terytorialnej opartej na franczyzie. Obecnie placówki partnerskie funkcjonują w ramach 16 banków komercyjnych, a więc co czwartego z banków mających siedzibę w Polsce. Liczba tych placówek na koniec 2009 r. wynosiła 4010, co oznacza, że na tej zasadzie działa blisko jedna czwarta placówek bankowych w Polsce¹⁴. Szacuje się, że koszty stałe związane ze świadczeniem usług bankowych opierających się na placówkach partnerskich są kilkakrotnie niższe od prowadzenia przez bank własnych placówek stacjonarnych¹⁵. Placówki partnerskie mogą tym samym osiągać satysfakcjonującą rentowność, nawet przy niewielkich przychodach. Oznacza to, że placówki te mogą być lokalizowane na obszarach o niższym poziomie urbanizacji, gdzie liczba klientów i obroty są stosunkowo niewielkie.

Biorąc pod uwagę fakt, że klienci przy wyborze banku w dużym stopniu kierują się bliskością placówki operacyjnej, franczyza ułatwia bankom komercyjnym dostęp do lokalnych rynków, w szczególności do obszarów wiejskich. Choć obecnie większość banków rozwijających sieci, opierając się na franczyźnie, dopuszcza lokowanie placówek w miejscowościach zamieszkałych przez 40–50 tys. ludności, to niektóre decydują się na otwieranie placówek francyzyzowanych nawet w miejscowościach liczących 10–15 tys. mieszkańców¹⁶.

¹³ Głównymi konkurentami banków spółdzielczych na terenach miejsko-wiejskich były do niedawna dwa największe banki sieciowe, tj. PKO BP SA oraz Bank Pekao SA. Ostatnio także inne banki o rozbudowanej działalności detalicznej wchodzą na ten rynek.

¹⁴ PROFIT system. Franczyza bankowa <www.profitsystem.pl>

¹⁵ J. Malerski, *Franczyza – oplatając placówkami*, „Bank” 2007, nr 3, s. 10.

¹⁶ *Franchising w sektorze bankowym 2008*, Akademia Rozwoju Systemów Sieciowych, <www.arss.com>.

Banki komercyjne w ramach strategii dywersyfikacji sieci dystrybucji stosują dwa modele placówek partnerskich. Pierwszy polega na tworzeniu niewielkich, choć w pełni funkcjonalnych placówek lokowanych w małych miejscowościach. Oferowane są w nich najprostsze operacje bankowe związane z otwieraniem i prowadzeniem rachunków bankowych, przeprowadzaniem operacji gotówkowych, udzielaniem pożyczek, pośredniczeniem w zawieraniu umów kredytowych. Drugi model, preferowany przez banki detaliczne, zakłada tworzenie większych jednostek operacyjnych, oferujących pełną gamę produktów i usług¹⁷. Ważnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej jest wsparcie marketingowe i systematyczne szkolenie przez bank personelu placówki partnerskiej, co pozwala osiągnąć standardy w jakości obsługi często jeszcze niedostępne dla banków spółdzielczych.

Placówki partnerskie stanowią o tyle istotną konkurencję dla banków spółdzielczych, że uderzają w jedną z podstawowych zalet banków spółdzielczych, dzięki której przeważają one nad tradycyjnie działającymi bankami komercyjnymi, a jest nią znajomość rynku i bliskie kontakty z klientami. Przedsiębiorca prowadzący placówkę na zasadzie franczyzy pochodzi z miejscowego środowiska, dobrze zna potrzeby, preferencje i sytuację miejscowych klientów oraz jest w stanie zbudować trwałe więzi interpersonalne z nimi. Przedsiębiorca prowadzący własną działalność gospodarczą jest przy tym silnie motywowany i elastyczny. Mając duży zakres swobody w organizacji działalności, może dobrze dostosować się do wymagań swoich klientów.

SPÓŁDZIELCZE KASY OSZCZĘDNOŚCIOWO-KREDYTOWE JAKO KONKURENCI BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH

Competition with credit unions

Od 1992 r. w Polsce zaczął się rozwijać nowy segment rynku finansowego nastawiony na udzielanie wsparcia jednostkom o słabszej sile dochodowej poprzez ich wspólne występowanie na rynku. Podstawową jednostką organizacyjną utożsamiającą tę ideę są spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe (SKOK). Podmioty te są osobami prawnymi podlegającymi, podobnie jak banki spółdzielcze, dualizmowi regulacyjnemu. Z jednej strony, są spółdzielniami podlegającymi prawu spółdzielczemu, a z drugiej prowadzą działalność, opierając się na ustawie specjalnej odnoszącej się tylko do nich¹⁸. Są zatem instytucjami finansowymi działającymi w formie organizacyjnej spółdzielni. Jako cele działalności kas

¹⁷ J. Węclawski, *Franchising w strategiach banków komercyjnych*, [w:] *Finanse 2009 – Teoria i praktyka. Bankowość*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2009, nr 548, s. 384.

¹⁸ Ustawa z 14 grudnia 1995 r. o Spółdzielczych Kasach Oszczędnościowo-Kredytowych, DzU z 1996 r., nr 1, poz. 2 z późn. zm.

w ustawie określono: gromadzenie oszczędności członków, udzielanie im pożyczek i kredytów, dokonywanie rozliczeń pieniężnych, zawieranie umów ubezpieczeniowych. Przyjęto przy tym, że kasy prowadzą działalność niezarobkową, co oznacza, że osiągnięte nadwyżki finansowe nie są dzielone między członków, ale w całości przeznaczone są na zwiększanie funduszu zasobowego kasy.

Spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe obligatoryjnie zrzeszają się w Krajowej Spółdzielczej Kasie Oszczędnościowo-Kredytowej. Tworzą zatem jednolitą strukturę organizacyjną zapewniającą większą konsolidację skupionych w niej instytucji finansowych niż w przypadku banków spółdzielczych. Zadaniem Kasy Krajowej jest zapewnienie stabilności kas oraz sprawowanie nadzoru nad nimi. Wykonuje ona także w stosunku do kas, na podstawie przepisów prawa spółdzielczego, funkcje lustracyjne.

Członkami spółdzielczej kasy oszczędnościowo-kredytowej mogą być wyłącznie osoby fizyczne, które są połączone więzią o charakterze zawodowym lub organizacyjnym. Wiąż taka powstaje w szczególności z racji zatrudnienia w jednym lub kilku zakładach pracy, przynależności do organizacji społecznej lub zawodowej. Wymóg występowania tego typu więzi społecznej, wprowadzony przez ustawę o SKOK-ach, wskazuje na ich specyfikę w tym zakresie w stosunku do banków spółdzielczych. Członkostwo w banku spółdzielczym jest dostępne dla każdej osoby fizycznej o pełnej zdolności do podejmowania czynności prawnych, bez wymogu istnienia jakiegokolwiek więzi społecznej (organizacyjnej, zawodowej, terytorialnej), co czyni banki spółdzielcze podmiotami bardziej otwartymi od SKOK-ów. Co więcej, z usług SKOK-ów mogą korzystać wyłącznie ich członkowie, podczas gdy dostęp do banków spółdzielczych jest otwarty w zasadzie dla wszystkich podmiotów zainteresowanych ich ofertą produktową. Ograniczenie dotyczy jedynie udzielania przez banki spółdzielcze kredytów, pożyczek, poręczeń i gwarancji podmiotom mieszkającym bądź mającym siedzibę na terenie działania banku.

Kasy kierują swoją ofertą produktową do podobnych klientów co banki spółdzielcze. Są to gospodarstwa domowe o niskich i średnich dochodach oraz mikro- i małe przedsiębiorstwa. SKOK-i oferują im podstawowe usługi bankowe – prowadzenie rachunków rozliczeniowych, przyjmowanie depozytów, udzielanie kredytów i pożyczek, sprzedaż polis ubezpieczeniowych i jednostek uczestnictwa funduszy inwestycyjnych. Stale jednak rozbudowują swoją infrastrukturę techniczną (np. sieć bankomatów obsługiwanych przez wyspecjalizowane spółki włączone do systemu kas) oraz zakres świadczonych usług (np. usługi finansowe i doradcze dla mikro- i małych przedsiębiorstw pozwalające kasom pełnić funkcję instytucji *business-2-business*).

Zakres terytorialny działalności SKOK-ów nie jest ograniczony, jeśli chodzi o obszar, co ma miejsce, jak wskazano powyżej, w przypadku banków spółdzielczych. Daje to SKOK-om większą elastyczność i siłę konkurencyjną w porównaniu

z bankami spółdzielczymi. Zasięg oddziaływania poszczególnych SKOK-ów jest jednak przeważnie lokalny.

Pod koniec 2009 r. działały w Polsce 62 spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe dysponujące siecią 1783 placówek zlokalizowanych w 568 miejscowościach. Oznacza to, że funkcjonują nie tylko w dużych miastach, ale także w wielu mniejszych ośrodkach, przesuując się na tradycyjny obszar działalności banków spółdzielczych. Kasy skupiają blisko 2 mln członków¹⁹. Poprzez rozbudowane na szczeblu krajowym instytucje powiązane (SKOK Ubezpieczenia, Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych SKOK, Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych SKOK, Fundację na rzecz Polskich Związków Kredytowych, Towarzystwo Finansowe SKOK i inne) sektor kas ma możliwość korzystania z wielu usług wspomagających ich działalność, poprawiających bezpieczeństwo, efektywność i pozycję konkurencyjną. W segmencie rynku klientów indywidualnych SKOK-i pojawiają się zatem jako bezpośrednia konkurencja banków spółdzielczych. Należy przy tym zwrócić uwagę, że spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe sięgają do osób, których dotyczy zjawisko wykluczenia finansowego i podejmują działania społeczne, od których część banków spółdzielczych zaczęła odchodzić.

ZMIANA NASTAWIENIA RYNKOWEGO BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH

Changes in market orientation of cooperative banks

Działania marketingowe każdego podmiotu muszą być dostosowane do jego charakteru i warunków, w jakich on funkcjonuje. Dlatego przedsięwzięcia marketingowe banków spółdzielczych powinny uwzględniać specyfikę podmiotu oraz właściwości rynku, na jakim oferują one swoje usługi. Po stronie specyfiki banku spółdzielczego należy w szczególności uwzględnić jego ograniczone zasoby finansowe, które mogą być skierowane na działalność marketingową, oraz zapóźnienia we wprowadzaniu marketingowego podejścia do klientów²⁰.

Natomiast po stronie właściwości rynku istotnymi determinantami stosowanych przedsięwzięć marketingowych są: stan wiedzy klientów, potencjał finansowy oraz zapotrzebowanie na usługi finansowe. Nie ulega jednak wątpliwości, że wobec rosnącej konkurencji ze strony banków komercyjnych oraz spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych banki spółdzielcze muszą wykorzystywać swoje silne strony w różnych aspektach prowadzonej działalności. Związane są one zarówno z samą istotą banku spółdzielczego, jak i sposobem jego funkcjonowania.

¹⁹ „Rzeczpospolita” z 19.11.2009 r., s. D6.

²⁰ Banki spółdzielcze przez długi czas nie funkcjonowały w pełni na zasadach rynkowych. Jeszcze Ustawa z 24 czerwca 1994 r. o restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ przewidywała, że tylko bank krajowy, przy trójstopniowej strukturze sektora, zobowiązany jest do rozwijania działalności marketingowej.

Banki są instytucjami zaufania publicznego. Budowanie przez bank jego relacji z klientami, opartych na zaufaniu, warunkuje jego rozwój i przetrwanie. Dla banków spółdzielczych pozyskanie zaufania u klientów ma szczególne znaczenia ze względu na ich relatywnie małe rozmiary, działalność na lokalnym rynku, stabilną grupę klientów i niewielką możliwość ich zmiany. Niedocenie nie tych czynników było jedną w podstawowych przyczyn upadku w latach 90. 131 banków spółdzielczych, utraty zaufania publicznego i konieczności mozolnej jego odbudowy po 2000 r.²¹. Tymczasem tradycja działalności banku spółdzielczego obsługującego od pokoleń miejscową ludność, jego udział we wspieraniu przedsięwzięć kulturalnych, oświatowych i sportowych, zaangażowanie w nim części mieszkańców jako współwłaścicieli oraz duża stabilność zatrudnionych pracowników pozwalają bankowi na budowanie trwałych więzi z klientami.

W zakresie polityki produktowej atutem banków spółdzielczych ciągle jest obsługa producentów rolnych i innych podmiotów sektora rolniczego. Oferując obsługę działalności gospodarczej, banki spółdzielcze mają szansę na oferowanie rolnikom i przedsiębiorcom działającym w środowisku wiejskim także produktów i usług detalicznych. W postępowaniu znacznej grupy klientów banków ciągle silne jest nastawienie na korzystanie z usług jednego banku oraz niewielka skłonność do jego zmiany²². W dalszej perspektywie należy się jednak liczyć ze spadkiem lojalności klientów banków spółdzielczych, którzy będą mieli coraz większą wiedzę o rynku finansowym i coraz większe wymagania odnośnie do zaspokojenia swoich potrzeb.

Pasywne nastawienie na utrzymywanie obecnej pozycji rynkowej oznaczałoby dla banków spółdzielczych w krótkiej perspektywie czasowej jej postępującą utratę na rzecz innych pośredników finansowych. Stąd w bankach spółdzielczych niezbędne są głębsze zmiany polegające na odejściu od nastawienia produktowego i przechodzenie na nastawienie marketingowe. Jest to proces podjęty przez część banków spółdzielczych, ale poszczególne z nich znajdują się na różnym etapie jego wdrażania.

Banki spółdzielcze muszą konkurować z bankami komercyjnymi, a swoją przewagę budować na specyfice związanej ze spółdzielczym charakterem własności i silnym powiązaniem z lokalną społecznością. Wymaga to jednak kierowania się w działalności zasadą odpowiedzialności społecznej wobec członków i klientów. Do tego potrzebna jest zmiana nastawienia do otoczenia i podniesienie jakości obsługi. Tymczasem badania prowadzone przez różnych autorów wskazują, że w bankach spółdzielczych dominują tradycyjne struktury organizacyjne,

²¹ A. Strzelecki, *Etyka w działalności banków spółdzielczych*, „Master of Business Administration” 2008, nr 5, s. 49–50.

²² Powołane powyżej badanie GfK wskazuje, że 84% klientów korzysta z usług jednego banku, a 94% nie rozważa możliwości jego zmiany, „Rzeczpospolita” z 16.12.2009 r., s. B2.

zorientowane na produkt bankowy²³. Pozwala to na zapewnienie wysokich kwalifikacji wąsko wyspecjalizowanych pracowników, ale podnosi koszty utrzymywania licniejszego personelu oraz wydłuża czas obsługi klientów zmuszonych do korzystania z poszczególnych usług na różnych stanowiskach obsługi. Co więcej, w większości banków spółdzielczych nie ma w ogóle komórek marketingowych i niewiele z nich opracowuje plany marketingowe²⁴. Dość rzadko stosowana jest w bankach spółdzielczych struktura organizacyjna zorientowana na klienta. Wymaga ona wyższych kwalifikacji pracowników zdolnych do świadczenia różnych usług, ale zapewnia większą sprawność obsługi. Wraz ze wzrostem wiedzy finansowej klientów i komplikowaniem się produktów bankowych banki spółdzielcze muszą oferować klientom wyższą jakość obsługi, zatrudniając pracowników o kompetencjach doradczych. Można to zresztą uznać za realizację jednej z zasad funkcjonowania spółdzielni, jaką jest zasada pomocniczości.

Stosunkowo większą aktywność marketingową od samych banków spółdzielczych przejawiają banki zrzeszające. Opierają one swoją działalność na strategiach marketingowych, prowadzą kampanie marketingowe i wizerunkowe skierowane do nowych grup klientów. Unowocześnianie działalności znajduje również wyraz w rozwoju sieci bankomatów i wdrażaniu systemów informatycznych, co przekłada się na większą dostępność produktów bankowych i wzrost jakości obsługi. Efekty tej działalności były widoczne w odniesieniu do całego sektora banków spółdzielczych, który w trudnym dla rynku bankowego 2009 r. osiągnął dobre wyniki finansowe. We wszystkich zrzeszeniach banków spółdzielczych nastąpił wzrost akcji kredytowej, czemu sprzyjała dobra baza depozytowa oraz udzielanie kredytów konsorcjalnych. W tym samym czasie w bankach komercyjnych doszło do zahamowania akcji kredytowej i zjawiska utraty zaufania na rynku międzybankowym. W takiej sytuacji banki spółdzielcze były w stanie przejąć część klientów od banków komercyjnych. W największym zrzeszeniu banków spółdzielczych udało się przy tym utrzymać wskaźnik należności zagrożonych na poziomie 3,9%, co oznaczało niższy poziom niż w bankach komercyjnych (7,1%). Co prawda, banki spółdzielcze, ujmowane łącznie, odnotowały spadek zysków o 24%, ale ich zrzeszenia miały zyski większe niż w poprzednim roku (por. tab. 4). Zysk netto banków spółdzielczych stanowił przy tym ponad 10% zysków całego sektora bankowego. Również wskaźniki rentowności (ROA i ROE) kształtowały się w bankach spółdzielczych na zadowalającym poziomie i były wyższe niż w bankach komercyjnych, wynosząc odpowiednio 2,2

²³ A. Nowacka, *Uwarunkowania komunikacji marketingowej na przykładzie banków spółdzielczych powiatu plockiego i płońskiego*, SGGW, Warszawa 2009, rozprawa doktorska (maszynopis), s. 83.

²⁴ D. Gajowiak, *Działalność marketingowa banków spółdzielczych i jej uwarunkowania (na przykładzie województwa mazowieckiego)*, SGGW, Warszawa 2009, rozprawa doktorska (maszynopis), s. 140.

i 27,0%. O dużej stabilności finansowej banków spółdzielczych świadczy również to, że zgromadzone przez nie depozyty sektora niefinansowego były na koniec 2008 r. o 42% wyższe od kredytów dla tego sektora. W tym samym czasie w sektorze banków komercyjnych kredyty przewyższały depozyty, prowadząc do powstania luki finansowej²⁵. Obniżało to w bankach spółdzielczych koszty finansowania akcji kredytowej i uniezależniało je od sytuacji na rynku międzybankowym. Wyniki te wskazują, że banki spółdzielcze wykazują większą odporność na kryzys finansowy tego typu, jak wystąpił w latach 2008–2009, niż banki komercyjne. Stwarza to podstawy do promowania się przez ten sektor, jako gwarantujący większe bezpieczeństwo i stabilność od banków komercyjnych silnie powiązanych z kapitałem i rynkami zagranicznymi oraz zaangażowany w operacje narażające klientów na duże ryzyko.

Tab. 4. Wyniki banków zrzeszających i banków spółdzielczych w 2009 r.
Results of grouping banks and cooperative banks in 2009

Zrzeszenie	Wynik netto w 2009 r. (w mln zł)	Zmiana w stosunku do 2008 r. (w %)	Kredyty w 2009 r. (w mln zł)	Zmiana w stosunku do 2008 r. (w %)	Depozyty w 2009 r. (w mln zł)	Zmiana w stosunku do 2008 r. (w %)
Bank Polskiej Spółdzielczości	398,6	-21,6	20832	18,1	29501	11,2
Spółdzielcza Grupa Bankowa	205,2	-29,6	14340	17,3	15347	9,2
Mazowiecki Bank Regionalny	85,5	-26,7	5133	9,4	6524	6,1
Razem	689,3	-24,1	40305	16,6	51372	9,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych banków zrzeszających.

Potencjał rozwojowy banków spółdzielczych związany jest nie tylko z lepszym dostosowaniem do warunków rynku. Banki spółdzielcze są własnością osób, które są jednocześnie ich klientami. Banki powinny zatem czynić starania o powiększenie bazy członkowskiej oraz jej większą aktywność i identyfikację z bankiem. Co prawda, przepisy prawa bankowego nie dają im możliwości oferowania na preferencyjnych zasadach usług bankowych swoim członkom, ale mogą ich przyciągać odpowiednio prowadzoną polityką dywidendową, oferowaniem dostosowanych do ich potrzeb produktów finansowych bądź podtrzymywaniem więzi w ramach działalności pozafinansowej. W przeciwnym razie, wraz ze zwiększaniem zakresu terytorialnego działalności banku, będzie się on stawał coraz bardziej anonimowy dla udziałowców, podobnie jak to ma miejsce w odniesieniu do banków komercyjnych, i jego lokalne powiązania ulegną osłabieniu. Tymczasem

²⁵ *Rozwój systemu finansowego*, s. 114.

strategie niektórych banków spółdzielczych zmierzają właśnie do ograniczania bazy członkowskiej przez podnoszenie wysokości udziałów członkowskich, co prowadzi do „prywatyzacji” spółdzielni i komercjalizacji jej działalności²⁶.

WNIOSKI

Conclusions

Banki spółdzielcze zaczęto zakładać w połowie XIX w. dla wsparcia finansowego rozwoju rolnictwa i drobnej wytwórczości w warunkach postępującej koncentracji kapitału, prowadzącej do pogorszenia sytuacji ekonomicznej drobnych producentów, rzemieślników i kupców. Działalność tych instytucji, oparta na zasadach solidarności, samopomocy i współpracy w ramach lokalnych społeczności, jest potrzebna także w warunkach współczesnej gospodarki. Wyniki finansowe, jakie osiągały banki spółdzielcze w ostatnich latach, wskazują na to, że stosunkowo dobrze radziły sobie one na coraz bardziej konkurencyjnym rynku usług bankowych. Utrwalona pozycja w lokalnym środowisku, rosnąca umiejętność elastycznego reagowania na zmieniające się warunki funkcjonowania oraz odpowiedni sposób traktowania swoich klientów stanowiły poważne atuty tych banków.

Banki spółdzielcze czekają jednak nadal poważne wyzwania, którym muszą sprostać, jeżeli chcą utrzymać swoje udziały w rynku. Zachowując swoją odrębność produktową wynikającą z profilu klientów, będą musiały systematycznie wprowadzać innowacje rynkowe podtrzymujące ich zdolność do konkurowania z bankami komercyjnymi. Związane to będzie z koniecznością dokonywania zmian organizacyjnych i technologicznych pozwalających na usprawnienie procesu dystrybucji usług bankowych.

Banki spółdzielcze będą także znajdowały się pod rosnącą presją obniżki kosztów prowadzenia działalności i podnoszenia jej sprawności. Wyzwaniu temu można sprostać między innymi przez rozwijanie różnych form współpracy w ramach zrzeszeń. Wspólny system informatyczny, profesjonalna działalność marketingowa pozwoliłyby na wprowadzanie podobnych standardów w prowadzeniu działalności usługowej. Z punktu widzenia klienta nie jest istotne, do jakiego zrzeszenia należy bank spółdzielczy, ale jaka jest jakość oferowanej przez niego obsługi. Dlatego banki tworzące ten sektor powinny dążyć do działania na zasadach silnej grupy biznesowej, z atrakcyjną ofertą produktową i łatwym dostępem do niej. W ten sposób, zachowując swoją odrębność własnościową oraz atrybuty dostosowania do lokalnego rynku, mogłyby jednocześnie realizować korzyści funkcjonowania jako jednolita grupa rynkowa o silnej marce utrwalonej w świadomości klientów.

²⁶ J. Szambelańczyk, *Od problemów do perspektyw*, „Bank” 2009, nr 1, s. 36–37.

SUMMARY

Cooperative banks continue to play an important role as financial intermediaries in the rural areas. Consolidation processes in the cooperative banking sector have improved their financial state and allowed them to retain their market position. The activity of the three grouping banks also has a stabilizing effect on the whole sector. However, the development of cooperative banks is hampered by limits of their own capital, personnel having inadequate skills, the meager financial potentiality of their clients, and their limited areas of activity. Cooperative banks face increasing competition from commercial banks (franchise partnerships, e-banking) as well as credit unions.

A substantial proportion of cooperative banks have not implemented marketing strategies (lack of marketing plans, marketing units, promotional offers). In order to remain competitive, cooperative banks should appeal to tradition and customer loyalty, improve personnel skills, develop new routes of distribution, organize joint advertising and public relations initiatives, and establish a consolidated information technology system.