

*Dominik K. Gajowiak*

## **Działalność marketingowa w spółdzielczym sektorze bankowym i jej specyfika**

### **Marketing actions in cooperative banking sector and peculiarity of them**

*Celem opracowania jest omówienie stosowanych i możliwych do zastosowania przez banki spółdzielcze działań marketingowych oraz ich specyfiki. Rozważania dokonano w odniesieniu do poszczególnych elementów mieszanki marketingowej i w oparciu o kompozycję działań marketingowych, obejmującą produkt, dystrybucję, cenę, promocję oraz personel.*

*Stwierdzono, że w zakresie polityki produktu banki spółdzielcze zainicjowały wiele nowatorskich rozwiązań i są jedynymi bankami uczestniczącymi w obrocie towarowym. Należy również wskazać na rosnącą wśród banków spółdzielczych świadomość korzyści wynikających z wykorzystania marki, co można zaobserwować w Polsce oraz jest wyraźną oznaką tego, że produkty banków spółdzielczych nie ustępują pod względem jakości ofercie banków komercyjnych.*

*Dystrybucję usług banki spółdzielcze opierają na klasycznych kanałach takich jak sieć własnych placówek, która ulega rozbudowie w wyniku łączenia z innymi bankami spółdzielczymi, ale coraz częściej jest efektem samoistnego procesu.*

*Polityka cenowa banków spółdzielczych, zwłaszcza tych działających na terenach wiejskich, jest zdeterminowana występowaniem głównie renty lokalizacyjnej oraz renty informacyjnej.*

*Z kolei personel banków spółdzielczych dopełnia sieć ich placówek. Rola personelu zmienia się wraz z wielkością banku i zastosowaniem technologii informacyjnej.*

#### **Wstęp**

Marketing stanowi element działalności wszystkich organizacji oraz funkcję zarządzania nimi. W literaturze przedmiotu pojęcia marketingu i działalności marketingowej ujmowane są w różnoraki sposób. Podstawę do dalszych rozważań stanowi definicja według, której działalność marketingowa jest zespołem różnych działań ze strony małych i średnich firm dotyczących: produktu, tworzenia jego ceny,

form sprzedaży i promocji, co prowadzi do poznania i zrozumienia potrzeb nabywców produktów (usług)<sup>1</sup>.

Celem artykułu było omówienie stosowanych i możliwych do zastosowania przez banki spółdzielcze działań marketingowych oraz ich specyfiki. Rozważania podjęte w opracowaniu przedstawiono w odniesieniu do poszczególnych elementów mieszanki marketingowej. W przypadku marketingu bankowego marketing mix składa się – jak uważa większość znawców problematyki – z pięciu elementów, określanych mianem 5P<sup>2</sup>. Dlatego analizę przeprowadzono w oparciu o taką kompozycję działań marketingowych.

### **Charakterystyka działalności marketingowej w spółdzielczym sektorze bankowym**

T. I. Bryniarska przez działalność banków spółdzielczych rozumie działalność bankową i spółdzielczą<sup>3</sup>. Dlatego działalność marketingowa banków spółdzielczych powinna uwzględniać nie tylko specyfikę przedsiębiorstwa bankowego, ale także specyfikę spółdzielni.

Zdaniem M. Lipowskiego specyfika marketingu bankowego wynika przede wszystkim z następujących czynników:

- produktu, który wyróżnia się spośród innych usług dostępnych na rynku, zaspokaja podstawowe potrzeby przedsiębiorstw, a coraz częściej także klientów indywidualnych oraz którego istota jest często bardzo trudna do zrozumienia dla klientów;
- uregulowań prawnych – ograniczających swobodę działalności przedsiębiorstw sektora bankowego, niespotykaną w żadnej innej sferze gospodarki i wynikających ze specjalnej roli, jaką ten sektor pełni w gospodarce;
- zwiększonego zakresu powiązań konkurentów – bowiem banki konkurują między sobą na rynku usług świadczonych przedsiębiorstwom oraz klientom indywidualnym, ale równocześnie współpracują na rynku międzybankowym<sup>4</sup>.

W przypadku banków spółdzielczych zakres ograniczeń prawnych jest dużo szerszy niż w bankach komercyjnych. Banki spółdzielcze stanowią specyficzną grupę, która podlega zarówno prawu bankowemu, jak i spółdzielczemu. Prawo bankowe wyznacza merytoryczny zakres działalności banku, natomiast prawo spółdzielcze określa współwłasność i strukturę organizacyjną banku<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> J. Sawicka (red.): *Założenie i prowadzenie małego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2000, s. 74.

<sup>2</sup> B. Kosiński, A. Z. Nowak (red.): *Bank...*, op. cit., s. 162.

<sup>3</sup> T.I. Bryniarska: *Banki spółdzielcze w świetle teorii rynków kooperantów*, wydawnictwo uniwersytetu opolskiego, opole 2001, s. 47.

<sup>4</sup> M. Lipowski: *Marketing bankowy – Zarządzanie popytem i podażą usług*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2003, s. 19-20.

<sup>5</sup> A. Bernacki, A. Zawadzki: *Historia i aktualne przeobrażenia spółdzielczego sektora bankowego w polsce*, w: A. Bernacki (red.): *Funkcjonowanie banków spółdzielczych w Niemczech i Polsce – materiały na międzynarodowe seminarium Warszawa Frankfurt nad menem, 5-9 maja 1997 r.*, Fundacja „Rozwój SGGW”, Warszawa 1997, s. 25.

Ponadto wiodącą rolę w hierarchii obowiązujących banki spółdzielcze przepisów prawa odgrywają ustawa o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających z dnia 7 grudnia 2000 r. (milenijna) oraz ustawa o zmianie ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających oraz ustawy o Narodowym Banku Polskim z dnia 27 czerwca 2003 r., które zastąpiły ustawę o restrukturyzacji banków spółdzielczych i Banku Gospodarki Żywnościowej oraz zmianie niektórych ustaw z dnia 24 czerwca 1994 r. (świętojańską). Nowe regulacje przekształciły trójszczeblowy system bankowości spółdzielczej w system dwuszczeblowy, a poza tym mocą ustawy z dnia 27 czerwca 2003 r. teren działania banku spółdzielczego obejmuje obszar województwa, w którym znajduje się jego siedziba i na terenie powiatów, w których znajdują się jego placówki wykonujące czynności bankowe<sup>6</sup>. W praktyce jednak teren działania banków spółdzielczych obejmuje od jednej gminy do kilku województw<sup>7</sup>.

W wyniku tych procesów Gospodarczy Bank Wielkopolski S.A. w Poznaniu oraz Bałtycki Bank Regionalny S.A. w Koszalinie utworzyły Spółdzielczą Grupę Bankową (SGB), zaś Gospodarczy Bank Południowo-Zachodni we Wrocławiu, Bank Unii Gospodarczej w Warszawie oraz banki regionalne: Małopolski, Lubelski, Rzeszowski i Warmińsko-Mazurski utworzyły w 2002 r. Bank Polskiej Spółdzielczości S.A. (BPS S.A.) w Warszawie<sup>8</sup>. W tym samym roku SGB uległa powiększeniu w wyniku przyłączenia do jej struktur Pomorsko-Kujawskiego Banku Regionalnego. Mazowiecki Bank Regionalny (MR-Bank) jest najmniejszym bankiem zrzeszającym, który od momentu powstania funkcjonuje samodzielnie, nie uczestnicząc w działaniach konsolidacyjnych<sup>9</sup>.

Zorientowany marketingowo bank, chcąc zbudować i utrzymać trwałe więzi z klientami, opracowuje skuteczną i efektywną strategię oraz adekwatną do niej mieszankę marketingową, zwaną też kompozycją marketingową lub marketingiem mix<sup>10</sup>. Strategia marketingu mix jest ściśle powiązana z marketingiem zewnętrznym, który stanowi całość wzajemnie powiązanych działań mających na celu właściwe ukształtowanie

---

<sup>6</sup> Ustawa z dnia 27 czerwca 2003 r. o zmianie ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających oraz ustawy o Narodowym Banku Polskim (Dz. U. z 2003 r. Nr 137, poz. 1303).

<sup>7</sup> J. Szambelańczyk: *Analiza ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się, bankach zrzeszających oraz zmianie niektórych ustaw z dnia 7 grudnia 2000 r.*, „Bezpieczny Bank” 2000, nr 4(11), s. 35.

<sup>8</sup> J. Gniewek: *Ekonomika przekształceń strukturalnych w sektorze bankowości spółdzielczej w Polsce*, w: S. Urban (red.): *Agrobiznes 2002 – Przemiany w agrobiznesie i obszarach wiejskich oraz ich następstwa*, t. 1. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Lanego, Wrocław 2002, s. 265.

<sup>9</sup> D. Strumiński, D. Twardowski (red.): *Banki spółdzielcze w Polsce*, Komisja nadzoru bankowego, Warszawa 2006, s. 34.

<sup>10</sup> B. Kosiński, A. Z. Nowak (red.): *Bank depozytowo-kredytowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2004, s. 162.

postaw pracowników<sup>11</sup>. Przygotowanie strategii marketingowych w bankach spółdzielczych może być zależne od następujących sytuacji:

- bank spółdzielczy na usługach społeczności lokalnej – w tym wariancie marketing dotyczy przede wszystkim badania stopnia zaspokojenia potrzeb członków oraz jakości świadczonych usług, zaś asortyment usług powinien wynikać z decyzji członków spółdzielni lub ich przedstawicieli w radzie banku;
- bank spółdzielczy działający na rynku w obecności innych banków konkurencyjnych bez ograniczania świadczonych usług wyłącznie dla członków – w tym przypadku opracowanie strategii marketingowej musi obejmować wszystkie podstawowe obszary działalności banku i jest warunkiem przetrwania oraz rozwoju;
- bank spółdzielczy jako członek zrzeszenia – zaletą tej sytuacji jest całościowa analiza marketingowa i podział wynikających stąd kosztów i zadań pomiędzy wszystkie zrzeszone banki<sup>12</sup>.

### **Polityka produktu w bankach spółdzielczych**

Każdy produkt ma cechy wyróżniające go spośród innych, da się opisać i odpowiednio nazwać<sup>13</sup>. Cechami produktu bankowego są:

- niematerialność, wyrażająca się w niemożności ekspozycji, dotknięcia czy zmagazynowania;
- niejednorodność, przejawiająca się w zróżnicowanym poziomie obsługi klientów, w obrębie każdego produktu;
- rozłożenie konsumpcji produktów bankowych w czasie, z uwagi na korzystanie z nich, na ogół przez dłuższy okres, często przez wiele lat;
- wpływ konsumenta na kształt produktu, uzależniony od jego standingu finansowego, co widać zwłaszcza w odniesieniu do klientów dobrze znanych bankowi, zamożnych, o niepodważalnej reputacji;
- większe zainteresowanie tymi produktami ze strony państwa niż w przypadku produktów niefinansowych;
- nierozzerwalność procesów produkcji i konsumpcji produktów bankowych;
- ogromna rola personelu bankowego w kształtowaniu jakości dużej części produktów, z uwagi na możliwość, a zarazem często konieczność bezpośredniego kontaktu z klientem<sup>14</sup>.

Banki spółdzielcze wprowadziły na rynek wiele nowatorskich produktów i innych nowatorskich rozwiązań w zakresie dystrybucji produktów bankowych i dróg komunikowania się z klientami. Można tutaj wymienić koncepcję bancassurance

---

<sup>11</sup> J. Grzywacz: *Marketing w działalności banku*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006, s. 45.

<sup>12</sup> J. Gniewek, A. Krasnodębski: *Elementy marketingu bankowego*, w: J. Żmija, L. Strzelczak (red.): *Zarządzanie i marketing w agrobiznesie wobec integracji z Unią Europejską*, Akademia Rolnicza im. H. Kołłątaja, Kraków 2000, s. 236.

<sup>13</sup> T. Kramer: *Podstawy marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 83.

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 152-153.

stworzoną przez francuskie i niemieckie banki spółdzielcze, pionierskie rozwiązania fińskich banków spółdzielczych i holenderskiego Rabobanku w dziedzinie bankowości internetowej czy odważne wejście Raiffeisen Zentralbank Austria i Austriackiego Banku Ludowego na rynki krajów Europy Środkowo-Wschodniej już w pierwszych latach transformacji gospodarczej w tych państwach<sup>15</sup>. Niektóre banki spółdzielcze zajmują się też obrotem towarowym (w Niemczech ponad 200 banków Raiffeisena skupuje płody rolne i zaopatruje rolników w paszę), pośrednictwem w obrocie nieruchomościami, sprzedają usług turystycznych oraz doradztwem marketingowym, prawnym i informatycznym dla przedsiębiorstw<sup>16</sup>.

Jako przykład dla polskich banków spółdzielczych bardzo często stawiane są niemieckie spółdzielnie kredytowe. Niemieckie banki lokalne realizują od dawna formułę allfinanz, czyli funkcjonowanie jako konglomeratu finansowego, a więc instytucji świadczącej łącznie co najmniej usługi bankowe i ubezpieczeniowe. W bardziej luźnym sformułowaniu allfinanz to po prostu sprzedaż szerokiej gamy usług finansowych<sup>17</sup>.

Na początku XXI wieku aktywa niematerialne zaczynają odgrywać coraz większą, a często decydującą rolę w tworzeniu wartości firmy. Marka zajmuje wśród aktywów niematerialnych czołowe miejsce z punktu widzenia zdolności do tworzenia wartości firmy<sup>18</sup>. Marka to nazwa, termin, symbol, wzór lub ich kombinacja, stworzona w celu identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnienie ich spośród konkurencji<sup>19</sup>. W ostatnich latach polskie banki spółdzielcze zmieniają swoje nazwy i coraz chętniej wykorzystują ten element marki. Powstały nazwy takich banków jak Nadwiślański Bank Spółdzielczy, Warmiński Bank Spółdzielczy czy Południowo-Mazowiecki Bank Spółdzielczy. Bank spółdzielczy z Pabianic od wielu lat używa nazwy *PA-CO Bank*. Nazwa PA-CO w tym przypadku to tylko podkreślenie przywiązania do lokalnego terenu. PA (Pabianice) CO (Cooperative - spółdzielnia). W Rzeszowie działają dwa banki spółdzielcze (w Radomiu, Krakowie i można powiedzieć, że w Poznaniu też) i jeden z nich przyjął nazwę *Express Bank*. Bank może wykorzystywać nazwę w wielu promocjach wzmacniając siłę i dynamizm znajdujący się w słowie Express. Kolejnym przykładem, że nazwą można grać na rynku jest *Orzesko Knurowski Bank Spółdzielczy*. Bank ten używa swojej pełnej nazwy, ale świadom możliwości wykorzystania nazwy posługuje się zgrabnym skrótem *OK Bank*. Na rynku pojawiły się również nazwy handlowe banków spółdzielczych, które zupełnie zrywają ze zwrotem bank spółdzielczy, czego przykładem są *esBank* oraz *neoBank*. Banki te to jedne z

---

<sup>15</sup> E. Gostomski: *Europejskie banki spółdzielcze*, „Gazeta Bankowa” 2006, nr 46 (942), s. 12-13.

<sup>16</sup> Ibidem, s. 14.

<sup>17</sup> J. Kulawik: *Formułowanie strategii, zarządzanie ryzykiem i doskonalenie podziału pracy w grupie spółdzielczej na przykładzie Niemiec*, „Zagadnienia ekonomiki rolnej” 2005, nr 3 (304), s. 25-26.

<sup>18</sup> G. Urbanek: *Wykorzystanie marki do kreowania wartości w bankach*, „Bank i Kredyt” 2005, nr 1, s. 67.

<sup>19</sup> T. Kramer: *Podstawy...*, op. cit., s. 99.

większych w sektorze, mogące pozwolić sobie na działanie w skali całego kraju<sup>20</sup>. To dość nowa tendencja w bankowości spółdzielczej w zakresie prowadzenia marketingu<sup>21</sup>.

Przytoczone przykłady świadczą o rosnącej świadomości korzyści wynikających ze stosowania marki w sektorze banków spółdzielczych. Korzyści te są najczęściej związane z konkretnym wyrobem lub usługą, ale przynajmniej część z nich może być przeniesiona na inne produkty poprzez nazwę marki<sup>22</sup>.

### Polityka dystrybucji

Koniec XX i początek XXI wieku to okres rosnącej roli dystrybucji w ramach strategii marketingowej banku. W sytuacji spadku marż i trudności o znacznym zwiększeniem dochodów pozaodsetkowych, braku nowych rozwiązań produktowych, które mogłyby istotnie przyczynić się do wzrostu zysków banków, dystrybucja miała umożliwić instytucjom finansowym wyróżnienie się na rynku i uzyskanie przewagi nad konkurencją<sup>23</sup>. Produkty bankowe docierają do klientów poprzez kanały dystrybucji, które równocześnie stanowią płaszczyznę dla wzajemnych kontaktów na linii bank-klient i drogę przekazywania klientom informacji o ofercie banku. Kanały dystrybucji podlegają ewolucji pod wpływem zmian preferencji klientów w sposobie kontaktowania się z bankami, rozwoju informatyki i telekomunikacji oraz wysiłków podejmowanych przez banki w celu redukcji kosztów sprzedaży<sup>24</sup>. Instytucje finansowe mają do wyboru kanały sprzedaży:

- bezpośredni;
- pośredni z wykorzystaniem pośredników<sup>25</sup>.

W polityce dystrybucji usług bankowych wykorzystywane są przede wszystkim kanały bezpośrednie. Za wyborem bezpośrednich kanałów dystrybucji usług bankowych przemawia fakt, że ich zaoferowanie i sprzedaż wymaga personelu o wysokich kwalifikacjach zawodowych. Ponadto charakter oraz złożoność produktów bankowych wymagają dużego zaufania klientów wobec banku i wysokiego stopnia poufności ze strony personelu bankowego<sup>26</sup>. Dlatego banki wolą rozbudowywać sieć własnych placówek, niż korzystać z usług pośredników<sup>27</sup>.

Na przykład T. Klepacki zauważył, iż banki spółdzielcze powinny przede wszystkim skupić się na rozbudowie sieci – małych punktów obsługi w newralgicznych miejscach na obszarze działania. Równocześnie jego zdaniem rozwiązanie kwestii

---

<sup>20</sup> M. Wilk: *Nazwa i marketing banków spółdzielczych*, w:

<http://www.ibs.edu.pl/content/view/2179/30/>

<sup>21</sup> M. Wilk: *Wzrost liczby własnych bankomatów i stron www w bankach spółdzielczych*, w: <http://wilkmichal.blogbank.pl>

<sup>22</sup> G. Urbanek: *Wykorzystanie...*, op. cit., s. 67.

<sup>23</sup> Ł. Dwojak: *Ewolucja strategii dystrybucji na rynku usług bankowych*, „Bank i Kredyt” 2006, nr 1, s. 35.

<sup>24</sup> E. Gostomski: *Segmentacja rynku i kanały dystrybucji usług*, „Bank” 2004, nr 2, s. 30.

<sup>25</sup> B. Żurawik, W. Żurawik: *Marketing bankowy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995, s. 238.

<sup>26</sup> S. Smyczek: *Polityka dystrybucji w polskich bankach*, „Zeszyty Naukowe” nr 2, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 1996, s. 104.

<sup>27</sup> Ibidem, s. 106.

korzystania z bankomatów przez klientów banków spółdzielczych powinno być wprowadzone kompleksowo przez wykorzystanie funkcji banku zrzeszającego<sup>28</sup>. Ponadto uznał wykorzystanie najnowocześniejszych, elektronicznych kanałów dystrybucji (Internetu, bankowości telefonicznej i TV-bankingu) przez banki spółdzielcze za duże nieporozumienie<sup>29</sup>. W ocenie autora opracowania T. Klepacki nie docenił znaczenia bankowości elektronicznej, a tym samym zbagatelizował zagrożenie wirtualną konkurencją ze strony innych banków.

Na koniec 2008r. banki spółdzielcze posiadały 4199 placówek (1503 oddziały i 2696 pozostałych placówek), a w roku 2007 – 4014 placówek (1459 oddziałów i 2555 pozostałych placówek). W tym samym okresie liczba banków spółdzielczych zmniejszyła się z 581 do 579<sup>30</sup>. Zatem 2008r. banki spółdzielcze zwiększyły sieć placówek o 185, czyli o 4,6% (w tym oddziałów o 44, czyli o nieco ponad 3%, a pozostałych placówek o 141, czyli o nieco ponad 5,5%), natomiast ich liczba zmniejszyła się 2, czyli o około 0,3%. Oznacza to, że rozbudowa sieci placówek jest procesem samoistnym oraz zachodzącym z inicjatywy samych banków spółdzielczych, a nie wymuszonym procesami łączenia w tym sektorze.

Większość dużych banków i coraz więcej mniejszych, także spółdzielczych, oferuje swoim klientom usługi za pośrednictwem Internetu<sup>31</sup>. Dobre wyniki w 2008 r. sprawiły, iż wiele banków mogło sobie pozwolić na inwestycje w bankowość elektroniczną. Analizy stanu posiadania usług home banking i Internet banking wykazały, iż banki spółdzielcze, posiadające te usługi w swojej ofercie, w większości posiadają strony www. W roku 2008 liczba stron internetowych wzrosła o ponad 37% w relacji do 2007r. W 2007r. zaledwie 228 posiadało własną stronę. Większość banków oferuje na swoich stronach możliwość obsługi internetowej swojego rachunku. Jeśli bank nie posiada takiej opcji, dostarcza jednak informacji o swoich produktach, placówkach, historii, a często istnieje też możliwość zapisania się na listę mailingową banku w celu pozyskania świeżych informacji bądź zasygnalizowania potrzeby kontaktu z klientem<sup>32</sup>. Wskazuje to również na fakt, iż lepsze wyniki stanowią pochodną przyrostu stron internetowych w bankach.

Wymagania klientów banków spółdzielczych skłoniły banki do zwiększenia swojego zaplecza bankomatów. Banki komercyjne, z którymi banki spółdzielcze mają podpisane umowy, nieznacznie zwiększyły sieć bankomatów, z kolei sieć sektora spółdzielczego wzrosła o ponad 27%. Grupa SGB korzysta jedynie z sieci spółdzielczej,

---

<sup>28</sup> T. Klepacki: *Kanały dystrybucji w bankach spółdzielczych – Tradycja czy nowoczesność?* „Bank Spółdzielczy” 2001, nr 3 (437), s. 4.

<sup>29</sup> Ibidem, s. 5.

<sup>30</sup> A. Kotowicz i inni: *Raport o sytuacji banków w 2008 roku*, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2009, s. 83.

<sup>31</sup> *Sytuacja finansowa banków w 2004 r. – Synteza*, s. 9.

<sup>32</sup> S. Wojciechowska-Filipek: *Zastosowanie technologii informacyjnej w produktach i usługach banków spółdzielczych*, w: M. Stefański (red.): *Perspektywy rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku, Włocławek 2008, s. 78.

a pozostałe zrzeszenia współpracują z bankami komercyjnymi, co zwiększa atrakcyjność ich oferty<sup>33</sup>.

### **Polityka cenowa**

Kształtowanie polityki cenowej banku jest procesem złożonym<sup>34</sup>. Dla większości klientów, to właśnie cena decyduje o wyborze oferty banku. Dlatego bank powinien kreować wizję produktu w taki sposób, aby cena nie była podstawowym elementem wyboru branym pod uwagę przy zakupie, ale jednym z wielu. K. Markowski podkreślił, iż polityka cenowa powinna spełniać kryteria:

- stabilności oraz stosowania jasnych i czytelnych dla klientów zasad ustalania cen na produkty bankowe;
- elastyczności, czyli możliwości dostosowania poziomu cen do zmieniających się wewnętrznych oraz zewnętrznych warunków działania banku;
- zgodności z obowiązującymi regulacjami prawnymi i normami narzuconymi przez orzecznictwo Sądu Najwyższego;
- opłacalności;
- konkurencyjności;
- unikania wewnętrznej konkurencji cenowej między produktami, prowadzącej w praktyce do wypychania produktów cenowo mniej atrakcyjnych dla klientów, a zazwyczaj droższych dla banku;
- indywidualizacji przy ustalaniu ceny w transakcjach z poszczególnymi klientami lub ich segmentami, a także porywania cen w ujęciu kompleksowym (poprzez ocenę opłacalności całokształtu z danym klientem, uwzględniania komplementarności produktów oraz możliwej substytucji pomiędzy różnymi częściami składowymi ceny<sup>35</sup>).

Jednak praktyka bankowa wykazuje wiele sprzeczności w realizowaniu powyższych kryteriów polityki cenowej. Na podstawie zmian w polityce cenowej banków w dłuższym okresie czasu, A. Kowalczyk stwierdził, że w bankach płaci się za wszystko, a czasami są to koszty, których ponoszenie przez nabywców nie znajduje żadnego uzasadnienia<sup>36</sup>. Powyższą prawidłowość potwierdza występowanie renty lokalizacyjnej, renty informacyjnej oraz renty z tytułu kosztów zamiany banku przez kredytobiorcę (klienta). W tym kontekście uzasadniony staje się pogląd, że jednym ze źródeł niewątpliwego sukcesu sektora spółdzielczego jest czerpanie renty lokalizacyjnej i informacyjnej. Podstawowym źródłem rent dla spółdzielców jest mniejsza konkurencja na rynku, szczególnie na obszarach wiejskich. Z drugiej strony wiadomo też, że obszary te przeciętnie zamieszkują klienci biedniejsi. Nie ma zatem czego zazdrościć sporej

---

<sup>33</sup> M. Wilk: *Wzrost...*, op. cit.

<sup>34</sup> K. Markowski: *Metody konkurowania banków o klienta*, w: J. Garczarczyk (red.): *Instytucje finansowe – marketing – przedsiębiorstwa, Konferencja Naukowa Rydzyna 28-29 października 1996 roku*, Katedra Badań Marketingowych Akademii Ekonomicznej, Poznań 1996, s. 108.

<sup>35</sup> *Ibidem*, s. 108.

<sup>36</sup> A. Kowalczyk: *Tak zwane strategie cenowe*, „Bank” 2003, nr 9, s. 57.



liczbie Polaków, gdy mają do czynienia z wymiennością typu: wyższy relatywny wyzysk albo wykluczenie z rynku finansowego<sup>37</sup>.

### **Polityka promocji w bankach spółdzielczych**

Rosnąca w ostatnich latach konkurencja na rynku bankowości detalicznej przyczyniła się do intensyfikacji działań promocyjnych prowadzonych przez instytucje depozytowo-kredytowe<sup>38</sup>. Ze względu na rozmiary rynku lokalnego, a równocześnie koszty, banki spółdzielcze mają ograniczone możliwości korzystania w programie promocji oferty usługowej ze środków masowego przekazu<sup>39</sup>. Dlatego inicjatorami ogólnokrajowych kampanii promocyjnych, a w szczególności reklamowych, są banki zrzeszające, które reprezentują interesy wszystkich zrzeszonych banków spółdzielczych. Elementami takich kampanii reklamowych mogą być:

- wspólne logo zrzeszonych banków;
- standaryzacja usług i procedur ich świadczenia;
- posługiwanie się takimi samymi drukami dokumentów bankowych;
- wzajemna obsługa czeków czy kart magnetycznych;
- popularyzacja funduszy gwarancyjnych i pomocowych zrzeszenia<sup>40</sup>.

Przykładem kampanii reklamowej dla banków spółdzielczych jest kampania przygotowana przez agencję reklamową Salt & Pepper. Jej celem jest wzmocnienie wizerunku tych banków jako instytucji nowoczesnych, dynamicznych, atrakcyjnych dla młodych ludzi i godnych zaufania. Kompleksowa akcja komunikacyjna obejmuje telewizję, radio, internet, a także materiały BTL (ulotki, standy, plakaty). Adresatami kampanii są głównie młodzi mieszkańcy wsi oraz małych i średnich miejscowości, którzy do tej pory nie korzystali z usług banków spółdzielczych<sup>41</sup>.

J. Szambelańczyk dostrzegł następujące możliwe do wykorzystania formy promocji banków spółdzielczych oraz ich oferty usługowej:

- krótkie slogany reklamowe na lokalnych obiektach sportowych, salach widowiskowych, pustych ścianach oraz reklamy umieszczone w ciągach komunikacyjnych, na lokalnych środkach komunikacji i transportu;
- zamieszczanie logo banków spółdzielczych na dworcach, przystankach autobusowych oraz słupach ogłoszeniowych;
- promocja oferty w lokalnych sieciach telewizji kablowej, lokalnych gazetach i wydawnictwach cyklicznych;
- „żywe” reklamy banków spółdzielczych na imprezach masowych, którym towarzyszy rozdawanie ulotek, oszczędnych w formie i bogatych w treści, jasno i krótko przekazanych oraz drobnych i niezbytkowych upominków;

---

<sup>37</sup> J. Kulawik: *Kliencie, trzymaj dystans!* „Gazeta Bankowa” 2005, nr 38 (882), s. 23-24.

<sup>38</sup> M. Winkler: *Reklama zewnętrzna w marketingu bankowym*, „Bank” 2003, nr 3, s. 52.

<sup>39</sup> J. Szambelańczyk (red.): *Zarządzanie bankiem spółdzielczym*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1997, s. 78.

<sup>40</sup> Ibidem, s. 79.

<sup>41</sup> [http://wiadomosci.mediarun.pl/news/29741,group2,Salt\\_\\_\\_Pepper\\_dla\\_Bankow\\_Spol\\_dzielczych,tagi\\_MindShare\\_Banki\\_Spoldzielcze\\_Salt\\_\\_\\_Pepper](http://wiadomosci.mediarun.pl/news/29741,group2,Salt___Pepper_dla_Bankow_Spol_dzielczych,tagi_MindShare_Banki_Spoldzielcze_Salt___Pepper)

- współfinansowanie opakowań rozdawanych klientom do pakowania towarów w lokalnych sklepach mających rachunki w bankach spółdzielczych;
- umieszczanie logo banków w oknach wystawowych sklepów, zakładów usługowych, hurtowni będących klientami banków spółdzielczych i świadczących usługi rzetelnie lub akceptujących czeki banków spółdzielczych. Ponadto wyróżnił on oryginalne (niestandardowe) przedsięwzięcia promocyjne, do których zaliczył:
  - organizowanie interesujących pogadek edukacyjnych dla uczniów lokalnych szkół połączonych z promocją produktu bankowego adresowanego tylko dla uczniów;
  - organizowanie dni banków w gminach, sprzyjających integracji społeczności lokalnych, udzielanie porad finansowych mieszkańcom oraz konkursy o usługach banków;
  - organizowanie objazdowej akcji informacyjno-szkoleniowej na terenach działania banków, gdzie nie ma sieci placówek;
  - rozsyłanie imiennych ofert usług banków spółdzielczych wybranym mieszkańcom;
  - sponsorowanie zakupu sprzętu i urządzeń dla instytucji publicznych z trwałym logo banków;
  - sponsorowanie dobrze widzianych w społecznościach lokalnych imprez z ekspozycją logo banków spółdzielczych;
  - fundowanie stypendiów dla uczniów lokalnych szkół, sponsorowanie kursów i szkoleń w dziedzinie bankowości<sup>42</sup>.

Oprócz partycypowania w kosztach ogólnopolskich akcji promocyjnych spółdzielczego sektora bankowego, banki spółdzielcze powinny więc inicjować własne działania promocyjne w środowiskach lokalnych. Dotyczy to również banków, działających na obszarach wiejskich, które wprawdzie nie funkcjonują w warunkach tak intensywnej konkurencji jak banki „miejskie”, ale powinny stosować promocję w celu utrwalenia dobrego wizerunku wśród społeczności lokalnych. Banki spółdzielcze powinny kształtować swój wizerunek w oparciu o dotychczasową tradycję, przyzwyczajania klientów do korzystania z ich usług i zaufanie<sup>43</sup>.

### **Polityka personalna w bankach spółdzielczych**

W pięcioelementowej strategii marketingu-mix personel odgrywa bardzo ważną rolę, co wynika przede wszystkim z niematerialnego charakteru usług<sup>44</sup>. Personel banku powinien nie tylko myśleć o kliencie, próbując zadowolić go w jak największym stopniu, lecz także myśleć jak klient by lepiej zrozumieć jego potrzeby<sup>45</sup>. Fakt ten nabiera szczególnego znaczenia w „wiejskich” bankach spółdzielczych, które ze

---

<sup>42</sup> Ibidem, s. 79-80.

<sup>43</sup> J. Gniewek, A. Krasnodębski: *Elementy...*, op. cit., s. 242.

<sup>44</sup> Z. Roszkowski: *Marketing bankowy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Białystok 2002, s. 164.

<sup>45</sup> W. Przybylska-Kapuścińska: *Strategie marketingu mix w polskich bankach*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 1998, nr 1 (8), s. 67-68.

względu na niewielkie rozmiary elastycznie reagują na zmiany w otoczeniu, a działając blisko środowisk lokalnych, oferują produkty dostosowane do ich potrzeb.

Inaczej wygląda sytuacja „miejskich” banków spółdzielczych. Podstawowym wyzwaniem, z którym musi się zmierzyć każdy „miejski” bank spółdzielczy jest nasilenie konkurencji<sup>46</sup>. Prowadzenie działalności na obszarze przynajmniej kilku gmin wiąże się czasami z obsługą przez bank wyraźnie odmiennych grup społecznych o nietożsamych priorytetach. Ubocznym, ale negatywnym efektem tego procesu bywa początkowo osłabienie, a w dłuższym okresie zanik przewagi informacyjnej banku spółdzielczego o kliencie, często zresztą niebędącym członkiem oraz konieczność wdrażania uniwersalnych procedur badania zdolności kredytowej. W ten sposób bank spółdzielczy upodabnia się do uniwersalnego pośrednika finansowego, który tym samym staje się jego bezpośrednim konkurentem oraz podnosi swe koszty pośrednictwa<sup>47</sup>. W takim przypadku banki spółdzielcze zmuszone są ponosić dodatkowe koszty szkolenia personelu, a w szczególności mającego bezpośredni kontakt z klientem oraz koszty badań rynkowych. Zdaniem W. Pizły wysokie koszty badań rynkowych mogą ponosić tylko spółdzielnie duże o odpowiednim kapitale, umożliwiającym przeprowadzenie tych badań, bądź związki spółdzielni<sup>48</sup>. Przedstawiony problem jest ważny dla banków spółdzielczych, które ze względu na niskie kapitały nie są w stanie samodzielnie sfinansować przede wszystkim badań rynku. Zaproponowane rozwiązanie tego problemu, polegające na tworzeniu związków spółdzielni, jest możliwe do zastosowania w przypadku banków spółdzielczych zwłaszcza, że rolę takich związków mogą pełnić banki zrzeszające.

Banki spółdzielcze, oprócz ciągłego zwiększania liczby placówek, zwiększają także zatrudnienie. Na koniec 2008r. zatrudnienie w tym sektorze instytucji finansowych wyniosło 31.265 osób, co w porównaniu z analogicznym okresem roku poprzedniego (30.103 osoby) oznaczało wzrost o 1.162 pracowników, czyli o blisko 3,9%<sup>49</sup>.

### **Podsumowanie**

Spółdzielczość bankowa w Polsce uchodzi za tradycyjny sektor, rozwijający się głównie w oparciu o personel i sieć placówek bankowych. Bankowość elektroniczna dla funkcjonowania polskich banków spółdzielczych odgrywa jedynie uzupełniającą rolę i nie jest brana pod uwagę we wszystkich podmiotach sektora. W dalszym ciągu funkcjonują banki spółdzielcze, które z racji wysokich kosztów nie prowadzą inwestycji w technologie informacyjne. Są to z reguły „wiejskie” banki spółdzielcze, które funkcjonując w warunkach monopolu, czerpią głównie renty lokalizacyjne oraz informacyjne. Sytuacja taka nie tylko pozbawia dostępu do usług bankowych części

---

<sup>46</sup> J. Kulawik: *Skuteczne strategie „miejskich” banków spółdzielczych*, „Bank i Rolnictwo” 2006, nr 3 (97), s. 4.

<sup>47</sup> J. Szambelańczyk: *Banki spółdzielcze w Polsce w procesach zmian systemowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 110-111.

<sup>48</sup> W. Pizło: *Zarządzanie marketingowe w spółdzielczości*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie – Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 1995, nr 1, s. 219.

<sup>49</sup> A. Kotowicz i inni: *Raport...*, op. cit., s. 83.

potencjalnych klientów, lecz również utrudnia uzyskiwanie korzyści z tytułu dużej skali działania.

Z punktu widzenia banku zaoferowanie elektronicznego dostępu do usług jest nie tyle jedną z możliwości, co raczej koniecznością wynikającą z realiów konkurencji<sup>50</sup>. Pozycja, jaką posiadają „wiejskie” banki spółdzielcze, nie jest im dana na zawsze z racji zagrożenia wirtualną konkurencją ze strony innych banków. Z kolei ekspansja tych instytucji na nowe rynki oznacza dla nich funkcjonowanie w warunkach większej konkurencji, lecz także ryzyko rozluźnienia więzi z klientami z uwagi na obsługę grup społecznych o nietożsamych priorytetach, utratę przewagi informacyjnej i wyższe koszty pośrednictwa.

Różnice w ofertach dotyczą nie tylko poszczególnych banków spółdzielczych, ale też grup bankowych, będących ich bankami zrzeszającymi. Sytuację taką można zaobserwować w przypadku zróżnicowanej sieci bankomatów. Pozytywnie natomiast należy ocenić zmiany nazw niektórych przedsiębiorstw z sektora polskich banków spółdzielczych. Zmiany te dotyczą przywiązania do regionu bądź lokalnego terenu działania, lecz mogą również być dalej posunięte i dotyczyć stosowania nazw handlowych. Stanowi to przejaw rosnącej świadomości korzyści wynikających z wykorzystania przez banki spółdzielcze marki jako narzędzia marketingu.

#### Literatura

1. Bernacki A., Zawadzki A.: *Historia i aktualne przeobrażenia spółdzielczego sektora bankowego w Polsce*, w: Bernacki A. (red.): *Funkcjonowanie banków spółdzielczych w Niemczech i Polsce – Materiały na międzynarodowe seminarium Warszawa – Frankfurt nad Menem, 5-9 maja 1997 r.*, Fundacja „Rozwój SGGW”, Warszawa 1997.
2. Bryniarska T. I.: *Banki spółdzielcze w świetle teorii rynków kooperantów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2001.
3. Dwojak Ł.: *Ewolucja strategii dystrybucji na rynku usług bankowych*, „Bank i Kredyt” 2006, nr 1.
4. Gniewek J.: *Ekonomika przekształceń strukturalnych w sektorze bankowości spółdzielczej w Polsce*, w: Urban S. (red.): *Agrobiznes 2002 – Przemiany w agrobiznesie i obszarach wiejskich oraz ich następstwa*, t. 1. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Lanego, Wrocław 2002.
5. Gniewek J., Krasnodębski A.: *Elementy marketingu bankowego*, w: Żmija J., Strzelczak L. (red.): *Zarządzanie i marketing w agrobiznesie wobec integracji z Unią Europejską*, Akademia Rolnicza im. H. Kołłątaja, Kraków 2000.
6. Gostomski E.: *Europejskie banki spółdzielcze*, „Gazeta Bankowa” 2006, nr 46 (942).
7. Gostomski E.: *Segmentacja rynku i kanały dystrybucji usług*, „Bank” 2004, nr 2.
8. Grzywacz J.: *Marketing w działalności banku*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006.
9. [http://wiadomosci.mediarun.pl/news/29741,group2,Salt\\_\\_\\_Pepper\\_dla\\_Bankow\\_Spoldzielczych,tagi\\_MindShare\\_Banki\\_Spoldzielcze\\_Salt\\_\\_\\_Pepper](http://wiadomosci.mediarun.pl/news/29741,group2,Salt___Pepper_dla_Bankow_Spoldzielczych,tagi_MindShare_Banki_Spoldzielcze_Salt___Pepper)

<sup>50</sup> S. Wojciechowska-Filipek: *Zastosowanie...*, op. cit., s. 71.

10. Klepacki T.: *Kanały dystrybucji w bankach spółdzielczych – Tradycja czy nowoczesność?* „Bank Spółdzielczy” 2001, nr 3 (437).
11. Kosiński B., Nowak A. Z. (red.): *Bank depozytowo-kredytowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2004.
12. Kotowicz A. i inni: *Raport o sytuacji banków w 2008 roku*, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2009.
13. Kowalczyk A.: *Tak zwane strategie cenowe*, „Bank” 2003, nr 9.
14. Kramer T.: *Podstawy marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
15. Kulawik J.: *Formułowanie strategii, zarządzanie ryzykiem i doskonalenie podziału pracy w grupie spółdzielczej na przykładzie Niemiec*, „Zagadnienia ekonomiki rolnej” 2005, nr 3 (304).
16. Kulawik J.: *Kliencie, trzymaj dystans!* „Gazeta Bankowa” 2005, nr 38 (882).
17. Kulawik J.: *Skuteczne strategie „miejskich” banków spółdzielczych*, „Bank i Rolnictwo” 2006, nr 3 (97).
18. Lipowski M.: *Marketing bankowy – Zarządzanie popytem i podażą usług*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2003.
19. Markowski K.: *Metody konkurowania banków o klienta*, w: Garczarczyk J. (red.): *Instytucje finansowe – marketing – przedsiębiorstwa*, Konferencja Naukowa Rydzyna 28-29 października 1996 roku, Katedra Badań Marketingowych Akademii Ekonomicznej, Poznań 1996.
20. Pizło W.: *Zarządzanie marketingowe w spółdzielczości*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie – Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 1995, nr 1.
21. Przybylska-Kapuścińska W.: *Strategie marketingu mix w polskich bankach*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 1998, nr 1 (8).
22. Roszkowski Z.: *Marketing bankowy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Białystok 2002.
23. Sawicka J. (red.): *Założenie i prowadzenie małego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2000.
24. Smyczek S.: *Polityka dystrybucji w polskich bankach*, „Zeszyty Naukowe” nr 2, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 1996.
25. Strumiński D., Twardowski D. (red.): *Banki spółdzielcze w Polsce*, Komisja Nadzoru Bankowego, Warszawa 2006.
26. *Sytuacja finansowa banków w 2004 r. – Synteza*.
27. Szambelańczyk J.: *Analiza ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się, bankach zrzeszających oraz zmianie niektórych ustaw z dnia 7 grudnia 2000 r.*, „Bezpieczny Bank” 2000, nr 4 (11).
28. Szambelańczyk J.: *Banki spółdzielcze w Polsce w procesach zmian systemowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
29. Szambelańczyk J. (red.): *Zarządzanie bankiem spółdzielczym*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1997.
30. Urbanek G.: *Wykorzystanie marki do kreowania wartości w bankach*, „Bank i Kredyt” 2005, nr 1.

31. Ustawa z dnia 27 czerwca 2003 r. o zmianie ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających oraz ustawy o Narodowym Banku Polskim (Dz. U. z 2003 r. Nr 137, poz. 1303).
32. Wilk M.: *Nazwa i marketing banków spółdzielczych*, w: <http://www.ibs.edu.pl/content/view/2179/30/>
33. Wilk M.: *Wzrost liczby własnych bankomatów i stron www w bankach spółdzielczych*, w: <http://wilkmichal.blogbank.pl>
34. Winkler M.: *Reklama zewnętrzna w marketingu bankowym*, „Bank” 2003, nr 3.
35. Wojciechowska-Filipek S.: *Zastosowanie technologii informacyjnej w produktach i usługach banków spółdzielczych*, w: Stefański M. (red.): *Perspektywy rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku, Włocławek 2008.
36. Żurawik B., Żurawik W.: *Marketing bankowy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995.

### **Summary**

*The aim of the paper is the discussion of used and possible to use marketing actions by cooperative banks and peculiarity of them. The considerations had accomplished with reference to marketing-mix and based on marketing composition, which includes product, place, price, promotion and personnel.*

*It was found that in the scope of product policy cooperative banks initiated a lot of innovative solutions and there were only banks, where participate in turnover of goods. It was also indicated to growing consciousness of benefits, where resulting from making use of brand among the cooperative banks, which can notice in Poland and is clear sign of that products of them are equal in offer of commercial banks.*

*The place of services is based on classical channels like a chain of outlets, which undergo the development on result of merging with different cooperative banks, but more and more often the result of independent process.*

*The price policy of cooperative banks, especially of them, which work on rural areas, is determined by mainly appearance of location and information benefits.*

*On the other hand personnel of cooperative banks complete a chain of them outlets. The role of personnel changes with size of bank and using of information technology.*

### **Informacje o autorze**

**dr inż Dominik K. Gajowiak**

*Spółdzielczy Bank Rzemiosła i Rolnictwa*

*ul. Wądzka 18, 05-200 Wołomin*

*e-mail: dkgaj\_79@wp.pl*