

KONKURENCJA POMIĘDZY BANKAMI SPÓŁDZIELCZYMI A SKOK-AMI

ZUZANNA PIELOCH

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE



LIPIEC 2016



❖ Spis treści

❖ Wstęp.....	3
❖ 1. Zarys historyczny	4
❖ 2. Charakter prawny banków spółdzielczych.....	6
❖ 3. Charakter prawny SKOK-ów	8
❖ 4. Porównanie konkurencyjności Banków Spółdzielczych i SKOK-ów.....	9
4.1 Sektor klientów	12
4.2 Terytorium działania.....	13
4.3 Bezpieczeństwo	13
4.4 Zakres czynności.....	14
4.5 Oferta produktów i usług.....	16
4.6 Marketing i Public Relations.....	17
4.7 Kadra	19
4.8 Kanały dystrybucji.....	20
❖ Zakończenie	21
❖ Bibliografia	22

❖ Wstęp

Poniższa praca ma na celu porównanie dwóch form spółdzielczej gospodarności pod względem ich konkurencyjności. Banki spółdzielcze posiadają wiele podobieństw ze spółdzielczymi kasami oszczędnościowo-kredytowymi (SKOK-ami), dlatego podmioty te stanowią dla siebie istotną konkurencję. W samej ich nazwie kryje się słowo „spółdzielnia”, która determinuje iż są one zrzeszeniem osób, a nie kapitału. SKOKI wykonują na podstawie ustawy także niektóre czynności zastrzeżone dla banków, co zbliża je konkurencyjnie. Trzeba natomiast pamiętać o wielu rozróżniających aspektach, które czynią je instytucjami o zgoła odmiennych cechach. Odróżniają się formą organizacyjno-prawną, profilem obsługiwanych klientów/członków, oferowanymi usługami oraz stopniem charakteru samopomocowego.

❖ 1. Zarys historyczny

Zanim zaczniemy porównywać konkurencyjność obu spółdzielczych form gospodarowania, przyjrzyjmy się pokrótce podwalinom polskiej bankowości spółdzielczej oraz spółdzielni finansowych. Ruch spółdzielczości oszczędnościowo-kredytowej dzięki temu, że przystosowuje się do zmieniających się warunków gospodarczych, posiada już ponad 150-letnią tradycję i jest on stałym elementem systemu społeczno-gospodarczego Polski.¹ Prekursorami polskiej spółdzielczości oszczędnościowo-pożyczkowej byli: Karol Marcinkowski (zabór pruski), Franciszek Stefczyk (zabór austriacki) i Edward Abramowski (zabór rosyjski). Pierwszą polską spółdzielnią tego typu było założone przed 1861 r. Towarzystwo Pożyczkowe dla Przemysłowców miasta Poznania, a następnie założone rok później Towarzystwa Pożyczkowe w Brodnicy i Gołubiu, działające po dziś dzień jako banki spółdzielcze.² Franciszek Stefczyk, uważany za inicjatora i ojca kas spółdzielczych, stworzył roku 1890 kasę oszczędnościowo-pożyczkową w Czernichowie (Galicja). W okresie międzywojennym kas Stefczyka było 3500 i należało do nich ponad półtora miliona osób. Przypisuje się im znaczną rolę w rozwoju usług i drobnej przedsiębiorczości w świeżo odrodzonej Polsce.³ Głównym celem powoływania do życia instytucji oszczędnościowo-kredytowych była integracja starań w walce z nieuczciwą lichwą i utrzymanie polskiego stanu posiadania, a towarzyszyła temu zasada samopomocy. W okresie zaborów szczególnie ważnym był fakt, iż oprócz działalności ekonomicznej spółdzielnie te również prowadziły działalność oświatową i uświadamiającą, mającą na celu obronę polskości i przeciwdziałanie wynarodowieniu. Wypracowane w tamtych czasach fundamenty i zasady działania kas przyswiecają do dziś bankom spółdzielczym. W swojej strategii i misji przytaczają bowiem często idee takie jak:

- solidarność członków
- zasada jednego głosu dla członka w sferze praw własności
- zasada dobrowolności

¹ M. Stefański, Działania banków spółdzielczych na rzecz rozwoju lokalnego, Włocławek, 2014, str. 7.

² Dostępne w Internecie: <http://www.bankbps.pl/o-grupie-bps/historia-bankowosci-spoldzielczej>.

³ Dostępne w Internecie: http://www.knf.gov.pl/Images/SKOK%20analiza%20prawna_tcm75-36969.pdf, str. 3.

- zasada terytorialności (znajomość otoczenia i swoich członków)
- spełnianie funkcji patriotycznej (tradycja i polski kapitał)
- działalność oparta o wartości chrześcijańskie.⁴

Wymienione cechy jasno wskazują na wizerunek banków spółdzielczych, jako związanych ściśle z polską gospodarką i obywatelem oraz spełniających określona misję społeczną. Dla porównania przytoczyć można cel statutowy przykładowej kasy – SKOK-u im. Zygmunta Chmielewskiego, czyli : „Propagowanie oszczędności i gospodarności, upowszechnianie idei finansowej samopomocy, kształtowanie umiejętności zarządzania finansami w sposób efektywny i demokratyczny, jak również zapewnianie członkom Kasy źródła pożyczek o umiarkowanym oprocentowaniu”.⁵ Wysunąć można zatem stwierdzenie, iż na przestrzeni lat banki spółdzielcze oraz SKOK-i ukształtowały się jako instytucje nastawione w dużym zakresie na dobro swoich członków/klientów, działając często prospołecznie.

⁴ M. Stefański, Działania banków spółdzielczych na rzecz rozwoju lokalnego, Włocławek, 2014, str. 47-48.

⁵ Dostępne w Internecie: <https://www.skochmielewskiego.pl/standard/lad-korporacyjny>.

❖ 2. Charakter prawny banków spółdzielczych

Podstawę działania banków spółdzielczych stanowi ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe⁶, następnie ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających⁷, ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze⁸. Działalność banku jest prowadzona także na podstawie statutu, który pod rygorem nieważności powinien być sporządzony w formie aktu notarialnego. Organami banku spółdzielczego są: Walne Zgromadzenie, Rada Nadzorcza i Zarząd. Bank spółdzielczy jako spółdzielnia jest dobrowolnym zrzeszeniem nieograniczonej liczby osób, o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, która w interesie swoich członków prowadzi wspólną działalność gospodarczą.⁹ Każda osoba fizyczna o zdolności do podejmowania czynności prawnych, bez jakiegokolwiek wymogu o przynależności społecznej, może zostać członkiem banku spółdzielczego. Oznacza to większą otwartość i dostępność niż w przypadku SKOK-ów. Niewielkie rozmiary banków spółdzielczych oraz trudności ze zgromadzeniem funduszy własnych doprowadziły do przepisów o zrzeszaniu się. Banki spółdzielcze dzielą się bowiem na te, które mają obowiązek zrzeszania się oraz te, które takiegoż nie mają. Czynnikiem rozgraniczającym jest w tym przypadku wysokość funduszy własnych. Zwolnione z obowiązku zrzeszania są banki, których fundusze własne nie są niższe niż 5 mln euro. Pozostałe muszą się zrzeszać. Dodatkowo fundusze banku spółdzielczego nie mogą być niższe niż 1 mln euro.¹⁰ Organizacjami reprezentującymi banki spółdzielcze oraz dwa banki zrzeszające - Bank Polskiej Spółdzielczości S.A. (BPS S.A.) oraz SGB-Bank S.A.) w Polsce są Związek Banków Polskich (ZBP) oraz Krajowy Związek Banków Spółdzielczych

⁶ Tekst jednolity Dz. U. z 2012 r., poz. 1376 z późn. zm.

⁷ Tekst jednolity Dz. U. z 2014 r., poz. 109.

⁸ Tekst jednolity Dz. U. z 2013 r., poz. 1443.

⁹ Tekst jednolity Dz. U. z 2000 r., nr 188, poz. 1848.

¹⁰ M. Stefański, Działania banków spółdzielczych na rzecz rozwoju lokalnego, Włocławek, 2014, str. 14.

(KZBP).¹¹ Banki zrzeszające są spółkami akcyjnymi i do nich stosuje się przepisy zawarte w Kodeksie Spółek Handlowych.¹²

¹¹ Dostępne w Internecie: <http://www.mf.gov.pl/ministerstwo-finansow/dzialalnosc/rynek-finansowy-w-polsce/sektor-bankowy>.

¹² Tekst jednolity Dz. U. z 2000 r., poz. 1037.

❖ 3. Charakter prawny SKOK-ów

SKOK-i są spółdzielniami zaklasyfikowanymi do sektora monetarnych instytucji finansowych i działającymi na podstawie ustawy z dnia 5 listopada 2009 r. o spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych¹³, przy czym w zakresie nieuregulowanym w ww. ustawie stosuje się przepisy ustawy z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze¹⁴. Ponieważ SKOK-i są instytucjami pozabankowymi, ich działalność nie podlega regulacjom ustawy Prawo bankowe, a jedynie nadzorowi państwowemu, sprawowanemu przez Komisję Nadzoru Finansowego (KNF). Dodatkowo funkcję kontrolną sprawuje Krajowa Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo-Kredytowa (KSKOK) oraz Spółka SKOK Holding s.a.r.l., zarejestrowana w Luksemburgu i pełniąca funkcję ochronną w stosunku do Kasy Krajowej. Kasy nie mają możliwości wyboru kasy zrzeszającej, jest im z góry przypisana jedna – KSKOK. Członkami SKOK-ów mogą być między innymi osoby fizyczne, związane wspólnym miejscem pracy lub przynależnością organizacyjną, szczególnie pracownicy zatrudnieni w jednym zakładzie, którzy oszczędzają i pożyczają sobie wzajemnie pieniądze.¹⁵ Celem tej formy organizacji jest maksymalizacja korzyści jej członków, a nie zysku, który jest jedynie narzędziem w spełnianiu założeń. Wolne środki finansowe mogą być inwestowane w lokaty, obligacje i inne papiery wartościowe emitowane lub gwarantowane przez Skarb Państwa lub Narodowy Bank Polski.¹⁶ Podstawowym aktem prawnym dla kas jest Statut, który reguluje przedmiot i zakres działalności, określając między innymi strukturę organizacyjną oraz zasady polityki finansowej i gospodarczej. Podobnie jak w banku spółdzielczym, Walne Zgromadzenie, Rada Nadzorcza i Zarząd to obligatoryjne organy kas, nie istnieją jednakże wymagania kwalifikacyjne odnośnie członków Zarządu.¹⁷

¹³ Tekst jednolity Dz. U. z 2013 r. poz. 1450.

¹⁴ Tekst jednolity Dz. U. z 2013 r. poz. 1443.

¹⁵ Członkami kasy mogą być również organizacje pozarządowe, jednostki organizacyjne kościołów, spółdzielnie, związki zawodowe, wspólnoty mieszkaniowe. Patrz: <http://www.mf.gov.pl/ministerstwo-finansow/dzialalnosc/rynek-finansowy-w-polsce/spoldzielcze-kasy-oszczednosciowo-kredytowe>.

¹⁶ M. M. Golec, Spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe na rynku usług finansowych w Polsce, Poznań, 2004, str. 74.

¹⁷ A. Szelągowska, Współczesna bankowość spółdzielcza, Warszawa, 2012, str. 130.

❖ 4. Porównanie konkurencyjności Banków Spółdzielczych i SKOK-ów

W części zasadniczej tego referatu zostaną omówione i porównane najważniejsze cechy różnicujące konkurencyjność badanych instytucji. Czynniki, które będą charakteryzowały różnice konkurencyjne są związane z właściwościami samych produktów i usług, jakością obsługi, ceną oraz ogólnym wizerunkiem i reputacją. Jako, iż w dzisiejszych czasach kładzie się nacisk na technologię i kanały dystrybucji - również te kwestie zostaną poruszone.

Tabela 1 : Czynniki przewagi konkurencyjnej na rynku detalicznych usług finansowych.

	Związane z produktem	Związane z organizacją
Kluczowa działalność	Cechy/właściwości produktu	Jakość usług/jakość obsługi
Inne elementy	Cena	Wizerunek i reputacja

Źródło: M. Stefański, Działania banków spółdzielczych na rzecz rozwoju lokalnego, Włocławek, 2014, str. 60.

Trzeba wspomnieć także i o tym, że tradycyjne czynniki sukcesu tracą ostatnio na wartości. Modele biznesowe-marketingowe przechodzą często od klasycznych założeń modelu 4P (Product, Price, Place, Promotion) do bardziej miękkiego i elastycznego modelu, który w centrum zainteresowania stawia klienta, zamiast produkt. Jest to model 4C (Customer Value, Cost, Convenience, Communication). W takim podejściu celem jest zaspokajanie potrzeby klienta, jaką jest bezpieczne zarządzanie finansami.

W ramach analizy obydwu sektorów należy jeszcze przybliżyć obraz i sytuację rynkową SKOK-ów i banków spółdzielczych. Rozmach i wielkość ich działalności przedstawia poniższa tabela.

Tabela 2 : Porównanie danych i informacji podstawowych o Bankach Spółdzielczych i SKOK-ach na rok 2015

Banki Spółdzielcze	SKOK-i
154 lata funkcjonowania	24 lata funkcjonowania
561 Banków Spółdzielczych z 4746 placówkami i centralami	49 SKOK-ów z 1491 oddziałami i filiami
24 lata funkcjonowania pod nadzorem państwowym	3 lata funkcjonowania pod nadzorem państwowym
22 lata w systemie BFG*	3 lata w systemie BFG
6% Banków Spółdzielczych jest objętych programem postępowania naprawczego	82% SKOK-ów jest objętych programem postępowania naprawczego
16% współczynnik wypłacalności	4,1% współczynnik wypłacalności
32068 pracowników	3829 pracowników
83 mld zł depozytów	12 mld zł depozytów
106 mld zł w aktywach	12 mld zł w aktywach
58 mld zł w kredytach	7 mld zł w kredytach
spółdzielnia otwarta-usługi dla członków i nieczłonków	spółdzielnia zamknięta-usługi tylko dla członków
ograniczenia zasięgu działania uzależnione od wysokości funduszy własnych	brak ograniczeń zasięgu działania
brak ograniczeń odnośnie podziału zysku	nadwyżka finansowa przeznaczona wyłącznie na zwiększenie funduszu zasobowego
brak ograniczeń odnośnie wynagradzania członków zarządu	wynagrodzenie dla członków zarządu możliwe, o ile przewiduje to statut
wymóg funduszy minimalnych-1 mln euro	brak wymogu funduszy minimalnych
brak możliwości wystawiania tytułów egzekucyjnych	brak możliwości wystawiania tytułów egzekucyjnych

Źródło: Zestawienie własne na podstawie Raportu KNF o sytuacji w sektorze SKOK oraz artykułu w czasopiśmie Magiel.¹⁸

¹⁸ Dostępne w Internecie: http://www.knf.gov.pl/Images/Raport_SKOK_III_2015_prezentacja_tcm75-43917.pdf oraz U. Wiśniewska, Banki spółdzielcze to nie SKOK-i, Magiel, numer 159, Warszawa, 2016, str. 25.

Warta zaakcentowania jest w tym miejscu także opinia na luty 2016 r. Narodowego Banku Polskiego na temat stabilności sektorów obu form. Banki Spółdzielcze charakteryzują się według NBP stabilną sytuacją finansową, choć maleje ich zyskowność i zdolność do absorpcji szoków rynkowych. Natomiast sytuacja sektora SKOK-ów pozostaje po problemach z roku 2014 wciąż trudna i wymaga procesów naprawczo-restrukturyzacyjnych. Współczynniki wypłacalności są u wielu podmiotów poniżej regulacyjnego minimum lub pojawiają się wręcz ujemne kapitały. Główne źródło problemów sektora SKOK – czyli niska jakość portfela kredytowego stale się utrzymuje, a stan depozytów zmniejsza się.¹⁹ Internetowy Serwis Bankowości Spółdzielczej podaje, że : „w sektorze banków spółdzielczych daje się zauważyć systematyczny wzrost liczby zatrudnionych oraz utrzymująca się tendencja rozbudowy sieci placówek, co niewątpliwie stanowi ich mocną stronę. Z ekspertyz Europejskiego Stowarzyszenia Banków Spółdzielczych wynika, że w Polsce sektor ten obsługuje ponad 10 mln osób i liczba ta stale wzrasta. W porównaniu do liczby ludności wynik taki plasuje Polskę wysoko w europejskiej bankowości spółdzielczej i oznacza, że banki spółdzielcze w naszym kraju mają duży potencjał.”²⁰ Nieco inaczej radzą sobie na rynku SKOK-i, które zdaje się – przechodzą swoiste „załamanie świetności”. KNF podaje do wiadomości, że: „w okresie dziewięciu miesięcy 2015 r. sektor skok wykazał spadek aktywów o 6,4%, wynikający głównie ze spadku wartości depozytów o 3,2%. Wartość portfela pożyczkowo – kredytowego netto obniżyła się o 5,6%, a liczba członków kas o ok. 24 tys. Zgodnie ze sprawozdawczością kas, po trzech kwartałach 2015 roku:

- fundusze własne kas prowadzących działalność wzrosły z 337 mln zł do 472 mln zł głównie w wyniku udzielenia pomocy przez Kasę Krajową ,
- współczynnik wypłacalności sektora wzrósł o 1,33 p.p. i na koniec września 2015 r. raportowany był w wysokości 4,1%.”²¹

¹⁹ Narodowy Bank Polski, Raport o stabilności systemu finansowego - luty 2016 r. , Warszawa, 2016, str. 3/5, dostępne w Internecie: <https://www.nbp.pl/systemfinansowy/rsf022016kom.pdf>.

²⁰ Dostępne w Internecie: <http://bs.net.pl/prawo/struktura-bankowosci-spoldzielczej-w-polsce>.

²¹ Dostępne w Internecie: http://www.knf.gov.pl/Images/Raport_SKOK_III_2015_prezentacja_tcm75-43917.pdf

4.1 Sektor klientów

Współzawodnictwo SKOK-ów i Banków Spółdzielczych odbywa się na wielu płaszczyznach. Do obszarów konkurencji można zaliczyć zapewne wspólne segmenty odbiorców, czyli sektory gospodarstw domowych, osób fizycznych, studentów, seniorów czy rolników indywidualnych oraz mikro- i małych przedsiębiorstw. Strategicznym celem obu form może być pozyskanie nowych klientów z generacji Y, czyli ludności pomiędzy 17-25 rokiem życia oraz „wychowanie” jej sobie na długofalowego odbiorcę. Potencjał rozwojowy można dostrzegać w fakcie, iż społeczeństwo polskie jest w porównaniu z obywatelami krajów Unii Europejskiej dosyć „nieubankowane”, co oznacza niski odsetek korzystających z produktów bankowych²² oraz „niemobilne” – 14 na 100 Polaków korzystało w zeszłym roku z aplikacji na smartfony i tablety²³. Ponadto, obie formy nastawione są ze względów historycznych i związanych z głoszona misją na klientów mniej zamożnych, co powoduje przymus zachowania czujności przed obawą odebrania tych bardziej „zyskowych” w segmencie przez konkurencję. Klienci „nieatrakcyjni” zatem, to ci, którzy wymagają dużo pracy i obsługi, a nie przynoszą zysku. Specyfika banków spółdzielczych powoduje, że ich właściciele są równocześnie klientami, zatem banki powinny walczyć o poszerzenie bazy członkowskiej i jej identyfikację z instytucją. Wprawdzie nie istnieje możliwość preferencyjnego traktowania członków odnośnie usług bankowych, ale sposobem jest oferowanie korzystnej polityki dywidendowej, udostępnianie zindywidualizowanych produktów, czy zacieśnianie więzi przez działalności pozafinansowe.

²² Dostępne w Internecie : <http://bs.net.pl/opinie-na-temat/prezes-jolanta-lukasiak-malicka-konkurencyjnosc-bankow-spoldzielczych-na-ryнку>

²³ ThinkTank, Polacy o instytucjach i produktach finansowych - Raport z badania ilościowego ThinkTank, Warszawa, 2015, dostępny w Internecie: http://mttp.pl/pobieranie/Raport_badanie_finanse_2.pdf

4.2 Terytorium działania

Ważnym aspektem, który należy wziąć pod uwagę przy badaniu konkurencyjności banków spółdzielczych i SKOK-ów jest obszar terytorialny w obrębie którego są na mocy prawa w stanie działać. Podstawowym terytorium zainteresowania banku jest powiat, w którym ma siedzibę. Dopiero po przekroczeniu wartości funduszy własnych w wysokości 5 mln złotych bank ma możliwość operowania na terenie całego kraju.²⁴ W praktyce większość banków spółdzielczych działa lokalnie, na terenie pojedynczej gminy tudzież obsługuje rolników i drobnych przedsiębiorców na terenach wiejskich.²⁵ Ich atutem jest znajomość miejscowego rynku. Równolegle jednak wyłoniła się grupa paru banków, które zdołały rozbudować sieć swoich placówek na terenie województwa i w większych miastach. Następstwem jest oczywiście wzmożona konkurencja, nie tylko ze strony SKOK-ów, ale także banków komercyjnych. Kasy są w większości zlokalizowane w mniejszych miastach i na terenach wsi, choć ich zakres terytorialny nie jest ograniczony żadnymi przepisami. SKOK-i zyskują na tym fakcie większą elastyczność i siłę konkurencyjną.

4.3 Bezpieczeństwo

Co więcej, należy zwrócić uwagę na system zależności SKOK-ów z powiązanymi instytucjami krajowymi, takimi jak: SKOK Ubezpieczenia, Stowarzyszenie Krzewienia Edukacji Finansowej, Ecco Holiday, Towarzystwo Finansowe, Asekuracja i inne.²⁶ Instytucje te zapewniają możliwość korzystania z wielu usług wspomagających działalność SKOK-ów, co poprawia ich efektywność, bezpieczeństwo i konkurencyjność. Jeśli uznać bezpieczeństwo za kartę przetargową w procesie pozyskiwania klientów- należy wspomnieć o objęciu SKOK-ów w 2013 roku ustawowym systemem gwarantowania przez Bankowy Fundusz Gwarancyjny

²⁴ A. Szelągowska, *Współczesna bankowość spółdzielcza*, Warszawa, 2012, str. 127.

²⁵ J. Węclawski, *Banki spółdzielcze w konkurencyjnym otoczeniu*, Lublin, 2010, str. 238, dostępne w Internecie: http://dlibra.umcs.lublin.pl/Content/21186/czas9547_44_1_2010_15.pdf.

²⁶ Dostępne w Internecie: <http://www.skok.pl/system-skok/skok-ubezpieczenia>.

(BFG).²⁷ Na stronie głównej SKOK podkreślona została funkcja bezpieczeństwa i wyszczególniona informacja, że „obowiązkowy system gwarantowania obejmuje środki pieniężne zgromadzone w kasie przez deponenta na rachunkach imiennych, z wyłączeniem środków wpłaconych tytułem udziałów i wkładów członkowskich, oraz jego należności wynikające z przeprowadzania przez kasę rozliczeń finansowych do łącznej wysokości równowartości w złotych 100.000 euro - w 100%”.²⁸ Jako atut banków spółdzielczych natomiast, można by wysunąć argument o bankach jako instytucjach zaufania publicznego, które to dzięki długotrwałej tradycji były w stanie pozyskać zaufanie pokoleń miejscowej ludności. Potencjałem może być w tej sytuacji lojalność klientów, którzy raz przyzwyczajając się do oferty i charakteru banku, nie będą skłonni zmienić swoich preferencji. Z tego powodu też pożądanym zjawiskiem jest ograniczanie podejmowania ryzyka rynkowego i zachowanie regulacji ostrożnościowych. Zdaje się, że brak zachowania wymienionych zasad oraz szczególne uprzywilejowanie (zwolnienie z podatku dochodowego i brak rezerw na złe kredyty) były źródłem kryzysu SKOK-ów w 2014 r., kiedy to banki komercyjne i spółdzielcze przejęły kilka SKOK-ów w celu zapewnienia stabilności systemu finansowego w kraju.²⁹ Jak podaje raport ThinkTank-u³⁰ z listopada 2015 roku, Polacy darzą do tej pory największym zaufaniem banki spółdzielcze. SKOK-i znajdują się dopiero na piątej pozycji (plasują się na tym miejscu po firmach ubezpieczeniowych, bankach państwowych i prywatnych).

4.4 Zakres czynności

Banki spółdzielcze posiadają szerszy zakres świadczonych usług w porównaniu ze SKOK-ami, co z pewnością rodzi ich przewagę konkurencyjną. SKOK-i tracą przykładowo na ustawowym zakazie obrotu dewizami, nie prowadzą rachunków walutowych, nie zajmują się działalnością

²⁷ Tekst jednolity: Dz. U. z 2009 r. nr 84, poz. 711, z późn. zm.

²⁸ Dostępne w Internecie: <http://www.skok.pl/o-skok/co-to-jest-skok/bezpieczenstwo>.

²⁹ Dostępne w Internecie: http://wyborcza.biz/biznes/1,147872,17083386,Pekao_SAprzejmuje_SKOK_Kopernik_Jest_decyzja_KNF.html

³⁰ ThinkTank, Polacy o instytucjach i produktach finansowych - Raport z badania ilościowego ThinkTank, Warszawa, 2015, dostępny w Internecie: http://mtp.pl/pobieranie/Raport_badanie_finanse_2.pdf

maklerską, ani nie kredytują działalności biznesowej prowadzonej w formie spółek prawa handlowego.

Tabela 3 : Zakres czynności wykonywanych przez Banki Spółdzielcze i SKOK-i.

Zakres czynności, które mogą wykonywać Banki Spółdzielcze	Zakres czynności, które mogą wykonywać SKOK-i
Przyjmowanie wkładów pieniężnych płatnych na żądanie lub z nadejściem oznaczonego terminu oraz prowadzenie rachunków tych wkładów, prowadzenie innych rachunków bankowych, udzielanie kredytów, udzielanie i potwierdzanie gwarancji bankowych, przeprowadzanie bankowych rozliczeń pieniężnych, udzielanie pożyczek pieniężnych, udzielanie pożyczek i kredytów konsumenckich w rozumieniu przepisów odrębnej ustawy, operacje czekowe i wekslowe, świadczenie usług płatniczych oraz wydawanie pieniądza elektronicznego, nabywanie i zbywanie wierzytelności pieniężnych, przechowywanie przedmiotów i papierów wartościowych oraz udostępnianie skrytek sejfowych, udzielanie i potwierdzanie poręczeń, wykonywanie innych czynności bankowych w imieniu i na rzecz banku zrzeszającego, emitowanie bankowych papierów wartościowych i obligacji.	Gromadzenie środków pieniężnych wyłącznie swoich członków, udzielanie im pożyczek i kredytów, przeprowadzanie na ich zlecenie rozliczeń finansowych oraz pośredniczenie przy zawieraniu umów ubezpieczenia na zasadach określonych w ustawie z dnia 22 maja 2003 r. o pośrednictwie ubezpieczeniowym. SKOK-i są uprawnione do wykonywania niektórych zastrzeżonych dla banków czynności wedle art. 3 ust. 1 Ustawy o skok.

Źródło: Zestawienie własne na podstawie art. 6 Ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających oraz art. 3 Ustawy o skok.

4.5 Oferta produktów i usług

Kolejnym elementem analizy jest konkurencja w obrębie oferowanych produktów i usług, które są często względem siebie substytucyjne. Cechami produktów bankowych są: niematerialność, niejednorodność, rozłożenie konsumpcji produktów bankowych w czasie, wpływ konsumenta na kształt produktu, duża rola personelu banku w przygotowaniu i dystrybucji produktów. Tą wspomnianą wcześniej substytucyjność łamie się np. poprzez udostępnianie placówek w pobliżu miejsca zamieszkania klienta, co sprawia, że chętniej pojawi się w oddziale mu bliższym. Próbą rozgraniczenia i nadania indywidualnego charakteru usługom jest nadawanie im specjalnych określeń marketingowych. Tak na przykład depozyty w SKOK-ach posiadają swoje nazwy: „Lokata na lata”, „Lokata Wiosenna”, „Lokata Terminowa SKOKowa”.³¹ Dość atrakcyjnie wypadają obie formy spółdzielcze na tle pozostałej konkurencji sektora finansowego w dziedzinie lokat, przy czym SKOK-i oprocentowują je z reguły wyżej niż banki spółdzielcze.³² Trzeba przy tym zaznaczyć, że aby móc skorzystać z atrakcyjnej oferty SKOK-u trzeba najpierw ponieść koszty wpisowego, wykupienia udziału i wniesienia wkładu członkowskiego. Przykładowo koszt udziału w opolskiej SKOK wynosi 157 zł, które są jednak zwracane w przypadku wystąpienia z kasy.³³ Również korzystniej wypadają SKOK-i w zakresie oprocentowania rachunków osobistych, część banków nie oprocentowuje ich bowiem wcale. Udzielane kredyty obu instytucji pokrywają sektor ludności o ograniczonych zasobach finansowych, a więc nie odnoszą się do dużych sum. Te, tzw. „małe kredyty” są korzystniej oprocentowane w bankach spółdzielczych niż w SKOK-ach.³⁴ Ułatwieniem przy udzielaniu kredytów jest niewątpliwie możliwość skorzystania zarówno przez banki, jak i SKOK-i z informacji o petencie z Biura Informacji Kredytowej (BIK)³⁵. Podejmowanie decyzji kredytowych, monitorowanie zadłużenia klientów, ograniczenie ryzyka wyłudzeń kredytów i planowanie działań sprzedażowo-

³¹ M. Stefański (red.), *Perspektywy rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce*, Włocławek, 2008, str.53.

³² M. Stefański (red.), *Perspektywy rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce*, Włocławek, 2008, str. 54.

³³ Dostępne w Internecie: <http://www.opolskaskok.pl/index.php/czlonkostwo>.

³⁴ Dostępne w Internecie : <http://bs.net.pl/opinie-na-temat/prezes-jolanta-lukasiak-malicka-konkurencyjnosc-bankow-spoldzielczych-na-ryнку>

³⁵ Dostępne w Internecie: <https://www.bik.pl/dla-bankow-i-skok-ow>.

marketingowych – te korzyści odnoszą obie spółdzielnie dzięki systemowi BIK. Jednakże ani banki, ani SKOK-i nie posiadają możliwości korzystania z tytułu egzekucyjnego, który został zniesiony nowelizacją ustawy w listopadzie 2015 roku.³⁶ Oznacza to przymus prowadzenia egzekucji w kosztownym postępowaniu sądowym. Banki spółdzielcze dominują w oferowaniu produktów finansowych dla rolników, stanowiących dla nich dużą grupę klientów. Przygotowane są na przykład kredyty preferencyjne Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (ARIMR), z dopłatą do odsetek lub do kapitału lub całkowitą spłatą odsetek.

4.6 Marketing i Public Relations

Stosunkowo wiele podobieństw można zauważyć w sposobie prowadzenia i intensywności działań marketingowych. Zarówno SKOK-i jak i banki spółdzielcze charakteryzują się niezbyt agresywnymi kampaniami reklamowymi, jeśli je porównać do banków komercyjnych. Czynności marketingowe skupiają się w dużej mierze na działaniach „centrali” czyli KSKOK i KZBP, które wykorzystują strategię CRM (Customer Related Marketing). Marketing oparty na relacjach z klientem oznacza w ich przypadku bliską relację z odbiorcą i społeczną działalność na rzecz lokalnych środowisk. Istotą rolę zdaje się odgrywać także „marketing szeptany”, czyli międzyludzkie porady w gronie znajomych i rodziny oraz przekaz informacji o ofercie instytucji. Jako iż, w dzisiejszych czasach stawia się na innowacyjność, nowoczesność i udogodnienia, banki i SKOK-i uzupełniają swe kampanie wizerunkowe o zmiany loga, ulepszanie i personalizowanie produktów. Niewątpliwie atrakcyjnym zabiegiem poprawiającym rozpoznawalność spółdzielni było uzgodnienie wspólnych oznaczeń:



³⁶

Dostępne

w

Internece:

<http://www.sejm.gov.pl/sejm7.nsf/komunikat.xsp?documentId=FC213635EB4C2682C1257EFC002E4A3F>

Wizerunek i image banków spółdzielczych pozytywnie przetrwał światowy kryzys finansowy z lat 2008-2009. Podczas, gdy banki komercyjne uważane były za napędzające kryzys, w bankach spółdzielczych upatrywano potencjał do wzrostu akcji kredytowych, jako iż, posiadały wysoką płynność finansową. Negatywny obraz SKOK-ów przedstawił się natomiast w 2014 roku. Właśnie zagadnienia wizerunkowe są polem do walki ze SKOK-ami, którym przyświecają podobne idee. Silnym czynnikiem wizerunkowym jest filozofia jaką kierują się obie spółdzielnie:

- klienci/członkowie to najważniejsze osoby w instytucji
- najcenniejszy pracownik to ten, dobrze rozumiejący potrzeby klienta/członka
- strategiczne wyzwania to współpraca i doradzanie klientowi/członkowi
- produkty i usługi dostosowywane są do potrzeb, stylu życia i zwyczajów odbiorców
- ceni się lojalnych klientów/członków i opiekuje się nimi także w momentach kryzysu
- kredytuje się wiarygodnych klientów
- uwagę poświęca się lokalnym samorządom, życiu społecznemu, inicjatywom.³⁷

Starając się wyjść naprzeciw ludności i zjednać ją sobie tworzy się różne inicjatywy. Przykładem może być w tym miejscu program banków spółdzielczych „TalentowiSKO”, skierowany do dzieci i młodzieży. „Jego celem jest rozwijanie talentów wśród dzieci i młodzieży poprzez promowanie dobrych nawyków w zakresie oszczędzania i przedsiębiorczości. Program uczy również pozytywnego myślenia o pieniądzu. Objęci są nim uczniowie szkół podstawowych, gimnazjalnych oraz ponadgimnazjalnych w całej Polsce. Program TalentowiSKO jest realizowany w szkołach, w oparciu o scenariusze lekcji o finansach i oszczędzaniu, pobudzające uczniów do kreatywnego myślenia i rozwijające ich talenty.”³⁸ Kolejnym przykładem zaliczonym przez sam BPS S.A. do wsparcia społecznego jest zaangażowanie w program 500+, co ma przybliżyć jego relacje z klientami.³⁹ Ułatwienie polega na możliwości złożenia wniosku za pośrednictwem bankowości internetowej, przy czym pojawiać się będą na ekranie wskazówki.

³⁷ M. Stefański, Działania banków spółdzielczych na rzecz rozwoju lokalnego, Włocławek, 2014, str. 53.

³⁸ Dostępne w Internecie: <http://www.talentowisko.pl/podstawowa/o-programie/>

³⁹ Dostępne w Internecie : <http://www.kzbs.pl/program-500-w-banku-polskiej-spoldzielczosci-sa-oraz-zrzeszonych-bankach-spoldzielczych-2648.html>.

SKOK-i również włączają się w akcje prospołeczne. Jak podaje ich główna strona : „Zaangażowały się m.in. w realizację wartościowych i ciekawych dzieł filmowych, m.in. „Błogosławiona wino”, opowiadającego historię zuchwałej kradzieży słynącego cudami obrazu Matki Bożej Kodeńskiej, czy głośnego filmu „Wołyń”, opowiadającego o rzezi ludności polskiej dokonanej przez ukraińskich nacjonalistów. SKOK-i angażują się również w ochronę dziedzictwa narodowego i wspierają miejsca szczególnie ważne dla Polaków - m.in. klasztor na Jasnej Górze z Cudownym Obrazem Matki Bożej oraz sanktuarium Matki Bożej Kodeńskiej z cudownym wizerunkiem Królowej Podlasia - Matki Bożej Kodeńskiej. Dzięki zaangażowaniu SKOK Ubezpieczenia oba niezwykle cenne dla Polaków dzieła zyskały zabezpieczenia wykonane zgodnie z najnowszymi osiągnięciami nauki i sztuki konserwatorskiej.”⁴⁰

4.7 Kadra

Trudną do pominięcia kwestią do analizy konkurencyjności jest niewątpliwie kapitał ludzki, jakim dysponują konkurenci. Zaletą dla banków spółdzielczych jest lojalność pracowników, którzy często są równocześnie spółdzielcami i pozostają w bliskich relacjach z pozostałymi członkami. Ma to zdecydowany wpływ na kształtowanie się wizerunku banku jako bliskiemu ludziom. SKOK-i nie posiadają natomiast takiej zalety konkurencyjnej. Medal ma jednak dwie strony – także i w tej sytuacji – banki spółdzielcze dysponują niewielkimi środkami i nie są często w stanie pozyskać i utrzymać specjalistów wysokiej klasy. Zróżnicowany jest także poziom kompetencji kadr kierowniczych poszczególnych banków.⁴¹

⁴⁰ Dostępne w Internecie: <http://www.skok.pl/o-skok/media-o-nas/spoldzielcze-kasy-wlaczaja-sie-w-polskie-inicjatywy>.

⁴¹ A. Szelągowska, Współczesna bankowość spółdzielcza, Warszawa, 2012, str. 135.

4.8 Kanały dystrybucji

Postęp technologiczny dzisiejszych czasów przymusza samoistnie implementację nowoczesnych rozwiązań i ułatwień w zakresie świadczenia usług. Klient instytucji finansowej XXI wieku wymaga umożliwienia mu dostępu do własnych środków przez 7 dni w tygodniu, 24 godziny na dobę. Oprócz standardowych działań z zakresu dystrybucji, czyli wykorzystania posiadanych placówek konkurenci muszą stale zmieniać istniejące modele biznesowe. Z modelu dystrybucji stacjonarnej przechodzi się do dystrybucji wielokanałowej, co prawdopodobnie w przyszłości może zostać wyparte przez dystrybucję wyłącznie elektroniczną. Dlatego podążając za rozwiązaniami dużych graczy, czyli banków komercyjnych, zarówno banki spółdzielcze jak i SKOK-i poszerzyły swą ofertę o bankowość internetową. Przykładem może być w tym miejscu usługa e-skok kasy Stefczyka, dostępna dla wszystkich członków kasy, którzy otworzyli rachunek rozliczeniowy. Umożliwia ona kontrolowanie stanu swoich finansów, zlecanie przelewów, ustanawianie zleceń cyklicznych, definiowanie szablonów przelewów oraz otwieranie lokat.⁴² Bank BPS oferuje na przykład swoim klientom system bankowości internetowej e25. „System ten umożliwia intuicyjny oraz szybki dostęp do rachunków bankowych, wykonywanie transakcji krajowych i zagranicznych, korzystanie z paczek przelewów, autoryzację transakcji z różnych rachunków jednocześnie oraz możliwość zarządzania rachunkami wirtualnymi. Pozwala też na kontakt z Bankiem za pomocą opcji ‘Wiadomości’ oraz IVR.”⁴³

⁴² Dostępne w Internecie: <http://www.kasystefczyka.pl/e-skok/o-e-skok>.

⁴³ Dostępne w Internecie: <http://www.bankbps.pl/bankowosc-internetowa>.

❖ Zakończenie

Celem niniejszej pracy było przytoczenie czynników wpływających na różnice i podobieństwa konkurencyjności banków spółdzielczych i SKOK-ów. W niektórych obszarach (na przykład przy segmentach klienckich lub kanałach dystrybucji) obie formy wykazują duże podobieństwa, konkurencja jest zatem zaciekle i trudno ocenić kto wygrywa tę potyczkę. Na podstawie przytoczonych danych i informacji zdaje się wyłaniać obraz przewagi banków w sferze reputacji w ostatnich latach, co może skutkować przechodzeniem klienteli kas do tychże banków. Strategie marketingowe obu grup podmiotów są obecnie podobne. W obszarze oferowanych produktów i dotyczącym zakresu wykonywanych czynności, wyścig zdają się wygrywać banki, które mają większe prawne możliwości i korzystniejsze ceny. SKOK-om natomiast przypisać można zaletę wynikającą z braku ograniczeń terytorialnych, co umożliwia głębszą i dokładniejszą penetrację rynku. Omawiane w pracy spółdzielnie działają nie tylko w ramach konkurencji między sobą, ale również starają się zdobyć jak największe udziały rynkowe zmagając się z dużymi bankami komercyjnymi i firmami pożyczkowymi. Jedno jest pewne – istnienie takich instytucji nie jest zagrożone. Świadczy o tym wieloletnia tradycja i fakt, iż społeczności lokalne dużo zyskują. Instytucje spółdzielcze obsługują bowiem ludność, która byłaby wykluczona przez większych kredytodawców.

❖ Bibliografia

- 1) Golec, M. M. (2004). Spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe na rynku usług finansowych w Polsce. Poznań: WSB.
- 2) Malicka, J. Ł. (2014). Wywiad - Konkurencyjność banków spółdzielczych na rynku finansowym.
- 3) Narodowy Bank Polski. (2016). Raport o stabilności systemu. Warszawa: Departament Stabilności Finansowej.
- 4) Stefański, M. (2008). Perspektywy rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce. Włocławek: Wyższa szkoła HUmanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku.
- 5) Stefański, M. (red),(2014). Działania banków spółdzielczych na rzecz rozwoju lokalnego w Polsce. Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku.
- 6) Szelańska, A. (2012). Współczesna bankowość spółdzielcza. Warszawa: CeDeWu.
- 7) ThinkTank Ośrodek dialogu i analiz. (2015). Polacy o instytucjach i produktach finansowych-Raport z badania ilościowego ThinkTank. Warszawa.
- 8) Węclawski, J. (2010). Banki spółdzielcze w konkurencyjnym otoczeniu. Lublin.
- 9) Wiśniewska, U. (2016, kwiecień). Banki spółdzielcze to nie SKOK-i. Magiel, str. 25.
- 10) wyborcza.biz. (2014, grudzień 05). Pekao SA przejmuje SKOK Kopernik. Jest decyzja KNF.
- 11) Zalewska, M. (red),(2007). Współczesna bankowość. Warszawa: Diffin.

Wykaz aktów prawnych

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe

Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających

Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze

Ustawa z dnia 5 listopada 2009 r. o spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych

Ustawa z dnia 14 grudnia 1994 r. o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym

Inne źródła

www.bankbps.pl

www.bik.pl

www.bs.net.pl

www.kasystefczyka.pl

www.knf.gov.pl

www.kzbs.pl

www.nbp.pl

www.opolskaskok.pl

www.sejm.gov.pl

www.skok.pl

www.skokchmielewskiego.pl

www.talentowisko.pl

www.wyborcza.biz



ALTERUM OŚRODEK BADAŃ I ANALIZ SYSTEMU FINANSOWEGO

UL. WIEJSKA 12A
00-490 WARSZAWA
LK@ALTERUM.PL