

Mgr Magdalena Lubaś

Uniwersytet Jagielloński

ORCID: 0000-0003-0572-6145

e-mail: magdalena.lubas@student.uj.edu.pl

Wizerunek zewnętrzny banków spółdzielczych: badanie eksploracyjne

The external image of cooperative banks: An exploratory study

Streszczenie

Celem artykułu jest eksploracja skojarzeń wizerunkowych związanych z bankami spółdzielczymi wśród konsumentów usług bankowych. Badanie opisane w artykule przeprowadzono z wykorzystaniem tematycznej analizy wywiadów pogłębionych z przedstawicielami trzech zastanych segmentów rynku: klientów banków spółdzielczych, klientów innych banków z małych miejscowości oraz klientów innych banków z dużych ośrodków miejskich. Wyniki badania wskazują, że postrzeganie banków spółdzielczych jest zależne od relacji badanego podmiotu z tą instytucją. W odczuciu klientów banki spółdzielcze są oznaką zaufania oraz otwartości. W świadomości pozostałych osób pojawia się jednak obraz banków spółdzielczych jako banków drugiej kategorii, co skutkuje deklarowanym brakiem zaufania do tych instytucji. Wyniki te dostarczają praktycznych implikacji dla zarządzających marketingiem banków spółdzielczych, wskazując im jakie elementy wizerunku wymagają największej poprawy.

Słowa kluczowe

spółdzielczość, zarządzanie wizerunkiem, marketing usług bankowych

Abstract

The aim of the article was to explore banking service customers' brand associations with cooperative banks. The research was performed using a thematic analysis of in-depth interviews conducted among representatives of three existing market segments: clients of cooperative banks, clients of other banks living in villages and small towns and clients of other banks living in large urban areas. The results indicate that the perception of cooperative banks depends on each person's relationship with this kind of institution. In the opinion of clients, cooperative banks represent trust and openness. In the view of other people, however, cooperative banks are perceived as second-class banks, resulting in a lack of trust in these institutions. These findings provide practical implications for cooperative bank marketing managers by showing them the image elements that require the greatest improvement.

Keywords

cooperatives, image management, marketing of banking services

JEL: G21, M31

Wstęp

Sektor bankowości spółdzielczej jest uznawany za jeden z najistotniejszych elementów wsparcia przedsięwzięć dokonywanych przez gospodarstwa rolne (Klepacki, 2005). Podkreśla się również, że banki spółdzielcze spełniają istotną rolę w systemie bankowym w czasie kryzysów finansowych, ponieważ ich funkcjonowanie prowadzi do realizacji idei wzajemnej pomocy finansowej przez indywidualnych posiadaczy kapitału (Jaworski i Zawadzka, 2006). Wynika z tego, że powinno się podejmować działania w celu umocnienia pozycji rynkowej banków spółdzielczych w sektorze bankowym.

Duże banki, rozumiane tu jako jednostki obejmujące zasięgiem swojego działania obszar całego kra-

ju, reagują szybko na nowe trendy pojawiające się na rynku bankowości. W czasach postępujących procesów digitalizacyjnych usług bankowych najwięksi gracze rynkowi ponoszą duże nakłady finansowe, aby w oparciu o nowoczesne technologie budować swoje przewagi konkurencyjne. W sytuacji tak dużej presji konkurencyjnej wizerunek danego banku (lub całej grupy kapitałowej) staje się jedną z kluczowych determinant wyborów konsumentskich na rynku usług bankowych (Augusto i Torres, 2018). Jednocześnie obserwuje się duże zróżnicowanie wizerunku banków ze względu na jego rodzaj (strukturę własnościową) i skalę działalności (Ali i Bisht, 2018; Pinar i in., 2012; Rambocas i Narsingh, 2022). W tym kontekście kształtowanie wizerunku banków spółdzielczych wydaje się być kluczowym

wyzwaniem, przed jakim stoją osoby zarządzające tymi organizacjami.

Celem artykułu jest eksploracja skojarzeń wizerunkowych związanych z bankami spółdzielczymi wśród konsumentów usług bankowych. Metodycznie, w doborze celowym wyłoniono trzy segmenty rozmówców (klientów banków spółdzielczych, klientów innych banków mieszkających w małych miejscowościach oraz klientów innych banków mieszkających w dużych ośrodkach miejskich), z którymi przeprowadzono wywiady pogłębione. Materiał badawczy został poddany analizie tematycznej, wykorzystując technikę kodów otwartych.

Realizacja badania miała na celu wypełnienie luki badawczej w postaci braku badań dotyczących wizerunku banków spółdzielczych. Badań szczególnie istotnych z aplikacyjnego punktu widzenia, gdyż pozwalających na sformułowanie praktycznych wniosków dotyczących kształtowania nie tylko komunikacji marketingowej, ale i oferty bankowości spółdzielczej w Polsce.

Przegląd literatury

Zarys problematyki kształtowania wizerunku na rynku bankowym

W literaturze przedmiotu dokonuje się rozróżnienia wizerunku na trzy główne obszary analizy, dotyczące przedsiębiorstwa, marki oraz produktu (Żyminkowski, 2003). Samo pojęcie wizerunku jest definiowane jako obraz pojawiający się w umysłach ludzi na dany temat (Marston, 1979). Zdaniem D. Bersteina (1984), jest on „rezultatem interakcji, doświadczeń, opinii, odczuć, wiedzy i wyrażeń, które ludzie mają w związku z daną firmą bądź marką”. D. Newsom, A. Scott i T.J. Vanslyke (1989) wskazują, że nie jest to obraz rzeczywisty, dokładnie i szczegółowo nakreślony, ale raczej mozaika wielu szczegółów, podchwyconych przypadkowo, fragmentarycznych, o nieostrych różnicach. Co istotne, ten sposób kształtowania się wizerunku zachodzi u wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa, w tym pracowników, klientów, konkurentów i dostawców (Brzozowska-Woś, 2013).

Wizerunek jest więc wyobrażaniem, jakie posiadają o banku osoby w jego otoczeniu (Budzyński, 2002). Dotyczy to zarówno osób mających z organizacją kontakt bezpośredni (klienci banku), jak i pośredni (uczestnicy rynku) (Cenker, 2000). Co za tym idzie, wizerunek przekłada się na relację organizacji z otoczeniem, w konsekwencji może się to przyczynić do wyróżnienia się marki na tle konkurencji, ugruntowania pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, szybszego rozwoju, zwiększenia wartości rynkowej marki, zwiększenia efektywności podej-

mowanych działań marketingowych oraz nawiązywania nowych kontaktów biznesowych (Tarczydło, 2013). W efekcie wizerunek jest jednym z elementów, który obok atrakcyjności oferty, lokalizacji oddziałów, dostępności produktów elektronicznych, uprzejmości personelu wpływa na wybór konkretnego banku przez klienta (Narteh, 2018; Narteh i Braimah, 2020). Tym samym, to właśnie wizerunek powinien być przedmiotem dogłębnej analizy podczas planowania strategicznych kierunków rozwoju banku i oceny jego pozycji konkurencyjnej (Hajduk, 2007).

W odniesieniu do podmiotów działających na rynku bankowym za najważniejsze elementy wizerunku uznaje się: nazwę banku, jego wiek, tradycję, wielkość i zakres działania, siłę finansową i widoki na przyszłość, misję, ofertę produktową, stosowaną strategię marketingową, filozofię zarządzania, jakość kadr zarządzania, wygląd zewnętrzny i zachowanie pracowników, zachowania rynkowe oraz wewnętrzny i zewnętrzny wystrój budynków (Szwacka-Mokrzycka, 2010). Banki mają więc możliwość kształtowania swojego wizerunku poprzez system identyfikacji wizualnej i działania public relations (Tworzydło i Rodzinka, 2000), wykorzystując w tym celu zestaw narzędzi określanych mianem „image-mix”, czyli produkt bankowy, cenę usługi, modyfikację elementów identyfikacji wizualnej oraz instrumenty promocyjne (Szwacka-Mokrzycka, 2010).

Wizerunek banku jest wynikiem działalności korporacyjnej, odnoszącej się do całościowego wizerunku firmy, najczęściej będąc pochodną prowadzonej komunikacji oraz własnych doświadczeń z daną marką (Phan i Ghantous, 2013). W wymiarze korporacyjnym wizerunek banku jest uzależniony od sprawności zarządzania, w wyniku którego bank przyjmuje orientację na klienta, komunikując i dostarczając produkty, których ten oczekuje. Robiąc to skutecznie, bank może uzyskiwać wysoką rentowność, budując zaufanie ze strony klientów. W wymiarze doświadczeń, świadcząc usługi niezawodnie i dostarczając rozwiązań innowacyjnych, dotrzymując przy tym zobowiązań wobec klientów, banki naturalnie budują korzystny wizerunek, utrzymując klienta u siebie (Narteh i Braimah, 2020).

Istota bankowości spółdzielczej i jej funkcjonowanie na rynku polskim

Według K. Robinsona (2007) wyzwania dla globalnych marek bankowych obejmują utrzymanie spójności wizerunku i standardów obsługi klienta, pozostając przy tym zaadaptowanym do specyficznych potrzeb lokalnych klientów bankowości detalicznej. Banki komercyjne tradycyjnie są bardziej zainteresowane świadczeniem standaryzowanych usług bankowych niż adaptowaniem się do specyfiki poszczególnych rynków (Perez i Rodriguez del



Bosque, 2012). Takie podejście tworzy szansę rynkową dla mniejszych organizacji bankowych, które poprzez znajomość lokalnych specyfik mają możliwość wygrywania pozycji konkurencyjnej, o czym świadczą postawy samych klientów, wyrażających wyższy poziom lojalności konsumenckiej względem mniejszych banków (Rambocas i Narsingh, 2022). Przykładem takich organizacji są banki spółdzielcze.

Specyfikę funkcjonowania bankowości spółdzielczej tworzy jej struktura właścicielska, ponieważ wpłacenie kwoty zasilającej kapitał własny banku wiąże się z wejściem w posiadanie jego udziałów (Dobosiewicz, 2011). Fakt ten determinuje możliwość partycypowania w wypracowanym przez bank zysku. Nie jest jednak głównym celem zaangażowania spółdzielców (udziałowców), lecz jest nim raczej dostęp do oferowanych przez bank usług (Rosa, 2013). Dotyczy to na przykład kredytów, w udzielaniu których banki spółdzielcze są mniej restrykcyjne od swojej komercyjnej konkurencji (Dobosiewicz, 2011).

Istnieją dwa modele obecności spółdzielni na rynku: tradycyjny i rynkowy. W modelu tradycyjnym spółdzielnia skupia się na wzmocnieniu siły ekonomicznej zrzeszonych w niej gospodarstw domowych oraz przedsiębiorstw rodzinnych. Spółdzielnia rynkowa natomiast wchodzi w interakcje z innymi przedsiębiorstwami, biorąc udział w walce konkurencyjnej o klienta. Spółdzielnie działające w modelu rynkowym mogą również ewoluować w kierunku modelu zintegrowanego, polegającego na silnej integracji stosunków spółdzielni z podmiotami niebędącymi jej członkami (Kleer, 1990). W takiej też formie funkcjonuje polski rynek bankowości spółdzielczej. Poszczególne lokalne banki mają dużą autonomię, lecz zrzeszają się w ramach jednej z dwóch grup: Spółdzielczej Grupy Bankowej (SGB, <https://www.sgb.pl>) lub Banku Polskiej Spółdzielczości (BPS, <https://www.bankbps.pl>) (Gniewek, 2016).

Zrzeszenia SGB i BPS współpracują ze sobą. Przejawem tej kooperacji są między innymi takie działania, jak wdrażanie nowych rozwiązań ofertowych dla klientów oraz promocja bankowości spółdzielczej. W 2019 roku obie grupy wspólnie zorganizowały kampanię marketingową mającą na celu przekonanie klientów, że banki spółdzielcze również stosują nowoczesne rozwiązania z zakresu usług mobilnych, jak: Blik, Google Pay, Apple Pay i Germin Pay (Spółdzielcza Grupa Bankowa, 2019). Obydwu grupom zależy na budowie wizerunku banków spółdzielczych jako tych, które podobnie jak banki komercyjne podążają za nowościami technologicznymi oraz są dedykowane nie tylko osobom starszym i rolnikom. Podejmowane działania są również jednym z elementów długookresowej strategii mającej za zadanie zintegrować środowisko bankowości spółdzielczej.

Pomimo istotnej roli wizerunku na rynku usług bankowych, do tej pory nie przeprowadzono badań dotyczących wizerunku banków spółdzielczych.

W dotychczasowych badaniach o zbliżonej tematyce analizowano zagadnienia związane z wizerunkiem ogółu instytucji finansowych (Dziawgo i Dziawgo, 2014; Jakubowska, 2010), banków jako podmiotu rynkowego (Prokopowicz, 2011; Stolarska, 2011; Szwacka-Mokrzycka i Chudźian, 2008) oraz prowadzono analizy przypadków konkretnych banków (Galićka i Tomaszuk, 2018; Tworzydło i Rodzinka, 2000). W zakresie badań wizerunku banków spółdzielczych istnieją opracowania dotyczące wykorzystania narzędzi CSR w procesie kształtowania ich wizerunku oraz rozpoznawalności tych banków wśród młodych konsumentów (Idasz-Balina i Balina, 2016; Perek i Pawlonka, 2014). Na tej podstawie zidentyfikowano lukę badawczą w postaci braku prac, których autorzy podejmują się identyfikacji elementów wizerunku banków spółdzielczych w Polsce. Realizacja celu niniejszego artykułu ma pozwolić na wypełnienie tej luki.

Metodyka

Cel i pytania badawcze

Celem artykułu jest eksploracja skojarzeń wizerunkowych związanych z bankami spółdzielczymi wśród konsumentów usług bankowych. Wyniki przeprowadzonego badania mają wskazać, w jaki sposób banki spółdzielcze są postrzegane w społeczeństwie, zarówno przez samych klientów jak i osoby korzystające z usług konkurencji. Tak określonymu celowi towarzyszą dwa eksploracyjne pytania badawcze (P):

- P1: W jaki sposób społeczeństwo polskie postrzega banki spółdzielcze?
 P2: Czy istnieją różnice w sposobie postrzegania wizerunku banków spółdzielczych przez osoby należące do różnych segmentów rynku, wyróżnionych ze względu na ich dotychczasowe relacje z badanymi organizacjami?

Procedura badawcza

Badanie składało się z trzech etapów. Pierwszym z nich było przygotowanie scenariusza wywiadu pogłębionego. Lista pytań została opracowana na podstawie przeglądu literatury odnoszącej się do wizerunku banków i bankowości spółdzielczej. Odpowiedzi na zadane pytania miały dostarczyć informacji na temat:

- skojarzeń każdej badanej grupy z bankiem spółdzielczym,
- znajomości oferty banków spółdzielczych,
- lojalności wobec marki (pytanie dla grup będących klientami banków spółdzielczych),

- prognoz na temat przyszłości tych banków,
- propozycji ulepszeń aktualnych działań.

W trakcie rozmów stosowano także techniki projekcyjne w postaci personalizacji badanych podmiotów. Rozmówców proszono również o scharakteryzowanie typowego klienta banku spółdzielczego, co pozwalało zrozumieć ich ukryte postrzeganie tego typu organizacji.

W drugim etapie przeprowadzono wywiady z osobami reprezentującymi trzy przyjęte koncepcyjnie segmenty rynku: klientów banków spółdzielczych, klientów innych banków mieszkających w małych miejscowościach oraz klientów innych banków mieszkających w dużych ośrodkach miejskich. Przeprowadzając wywiad badacz na bieżąco wykonywał notatki z dokonanych obserwacji. Badanie było prowadzone do momentu aż udzielane wypowiedzi na dane pytania nie zaczęły się powtarzać wśród przedstawicieli każdej z wyodrębnionych grup. W literaturze przedmiotu proces ten nosi nazwę „saturacji danych” (Suddaby, 2006).

Trzecia faza badania obejmowała analizę zgromadzonego materiału. Każdy z przeprowadzonych wywiadów został zakodowany. Wobec braku analogicznych badań (co uniemożliwiałoby przygotowanie księgi kodów), kodowanie przeprowadzono metodą indukcyjną, tzw. kodów otwartych. W analizie danych stosowano podejście analizy tematycznej.

Opis próby badawczej

Wywiady pogłębione ($n = 15$) przeprowadzono drogą telefoniczną. Wszystkie rozmowy zostały zrealizowane w listopadzie 2020 roku. Długość trwania wywiadu wahała się od 20 do 50 minut. Łączny czas rozmów wyniósł 335 minut. W skład próby weszli przedstawiciele każdej z trzech grup wyodrębnionych na wcześniejszym etapie badania. Były to osoby w przedziale wiekowym 22–59 lat. Pod względem płci wśród osób poddanych badaniu dominowały kobiety (53,3% badanych). Najwięcej respondentów mieściło się w przedziale wiekowym 20–35 lat. Tabela 1 prezentuje charakterystykę próby badawczej wraz z uwzględnieniem podziału na każdą z trzech wyodrębnionych grup.

Segment klientów banków spółdzielczych tworzą zarówno kobiety jak i mężczyźni, z dominacją osób w wieku 20–35 lat, mieszkających w małych miejscowościach. Badając klientów innych banków zamieszkałych w mniejszych miejscowościach, przeprowadzono wywiad z dwoma kobietami oraz trzema mężczyznami w wieku 20–35 lat. W ostatnim wyodrębnionym segmencie o nazwie klienci innych banków mieszkający w dużych ośrodkach miejskich przebadano dwie kobiety oraz trzech mężczyzn. Badani w tym segmencie to osoby w wieku 20–35 lat oraz osoby po 50. roku życia zamieszkujące miasta powyżej 100 tysięcy mieszkańców.

Tabela 1. Prezentacja próby badawczej

| Segment/kod rozmówcy | Płeć | Wiek |
|--|------|-------|
| Klienci banków spółdzielczych (KBS) | | |
| KBS1 | M | 20–35 |
| KBS2 | K | 20–35 |
| KBS3 | K | 20–35 |
| KBS4 | K | >50 |
| KBS5 | K | >50 |
| Klienci innych banków mieszkający w małych miejscowościach (NK-MM) | | |
| NK-MM1 | M | 20–35 |
| NK-MM2 | M | 20–35 |
| NK-MM3 | M | 20–35 |
| NK-MM4 | K | 20–35 |
| NK-MM5 | K | 20–35 |
| Klienci innych banków mieszkający w dużych ośrodkach miejskich (NK-DOM) | | |
| NK-DOM1 | M | 20–35 |
| NK-DOM2 | M | 20–35 |
| NK-DOM3 | M | 20–35 |
| NK-DOM4 | K | 20–35 |
| NK-DOM5 | K | >50 |

Źródło: opracowanie własne



Wyniki badania

Proces kodowania wywiadów doprowadził do wyodrębnienia pięciu obszarów skojarzeń wizerunkowych klientów i potencjalnych klientów z bankami spółdzielczymi: banki spółdzielcze jako banki prowincjonalne, banki spółdzielcze jako organizacje (nie)godne zaufania, banki spółdzielcze jako banki rolników, banki spółdzielcze jako organizacje nienadążające za zmianami rynkowymi, banki spółdzielcze jako podmioty niewykorzystujące swoich możliwości. Wizerunek ten jest jednak mocno zróżnicowany pomiędzy przyjętymi segmentami. Poniżej omawiamy dokładnie każdy z elementów wizerunku.

Banki spółdzielcze jako banki prowincjonalne

Banki spółdzielcze są postrzegane jako usługi dedykowane mieszkańcom mniejszych miejscowości. W swoich wypowiedziach rozmówcy podkreślają, że banki te funkcjonują na obszarach gorzej zurbanizowanych oraz że są to małe placówki [NK-MM1, NK-MM3]. Mieszkańcy dużych miast często w ogóle nie są świadomi istnienia oferty banków spółdzielczych [NK-DOM3, NK-DOM4] lub postrzegają je jako podmioty prowincjonalne [NK-DOM2, NK-DOM1]. Jeden z rozmówców zestawiał je z „mieszkańcami Podkarpacia”, co jednoznacznie wskazuje na skojarzenie z Polską Wschodnią, w świadomości Polaków uznawaną za biedniejszą część kraju (Zarzecki i in., 2010). Wiele osób postrzega te banki jako instytucje „drugiej kategorii” w swojej branży [NK-DOM3, NK-DOM5].

Badani zwracają uwagę na czynnik lokalny banków spółdzielczych, a także ich dostępność w mniejszych miejscowościach, które nie są obszarem zainteresowań banków komercyjnych:

Jest to bank w mojej miejscowości. (...)

Zawsze jest po prostu blisko. [KBS4];

Te banki działają lokalnie. Na wsi nie postawią dużego banku [NK-DOM4];

Banki spółdzielcze są skupione na mniejszych obszarach. Ludziom się wydaje, że te banki są po prostu bliżej nich [NK-DOM1];

Ludzie przychodzą do banku spółdzielczego jako takiego banku po sąsiedzku [NK-MM1].

Przekonanie to dominuje wśród osób przynależących do wszystkich trzech przyjętych segmentów rynku.

Banki spółdzielcze jako organizacje (nie)godne zaufania

W wypowiedziach rozmówców pojawia się brak spójności wizerunkowej w zakresie zaufania do banków spółdzielczych. NK-MM1 uważa, że organizacje te są instytucjami, którym niekoniecznie by zaufała,

a w konsekwencji — nie powierzyłby im swoich pieniędzy. Brak zaufania do banków spółdzielczych podkreślają także NK-DOM3, NK-DOM4, NK-DOM5:

Nie orientuję się, czy banki spółdzielcze mają taki sam fundusz gwarancyjny jak inne banki [NK-DOM3];

Większe banki moim zdaniem zapewniają większe bezpieczeństwo. Uważam, że w większym banku moje pieniądze są bezpieczniejsze.

Nie ufam bankom spółdzielczym [NK-DOM4];

Nie wiem, czy banki spółdzielcze dają takie same gwarancje, jak inne banki w przypadku upadku [NK-DOM5].

Z drugiej strony klienci banków spółdzielczych postrzegają je w sposób zupełnie przeciwny. W swoich wypowiedziach podkreślają oni występowanie wśród banków spółdzielczych orientacji na klienta oraz niestosowanie metod mających na celu wykorzystanie klienta w celu wypracowania większych zysków [KBS3]. Z tego wynika też indywidualne podejście do klientów przypisywane bankom spółdzielczym:

Banki spółdzielcze są otwarte na ludzi.

To nie są banki zupełnie bezosobowe [KBS5].

Możliwość indywidualizacji oferty dostrzegają też osoby będące klientami innych banków. Osoby te zauważają, że w bankach spółdzielczych można wynegocjować specjalne warunki oferty [NK-MM2, NK-MM5]. Wynika z tego, że w wizerunku banków spółdzielczych wpisuje się ich duża elastyczność. Dotyczy to zarówno podejścia do relacji z klientem, jak i możliwości dopasowywania oferty do indywidualnych potrzeb klientów. Osoby korzystające z usług tych instytucji poza kontaktem z pracownikami mają również możliwość spotkania z organem decyzyjnym placówki oraz negocjacje indywidualnych warunków danej usługi.

Banki spółdzielcze jako banki rolników

Ponieważ banki spółdzielcze są postrzegane jako organizacje działające w mniejszych miejscowościach, nie może dziwić, że w świadomości Polaków są one traktowane jako placówki dedykowane osobom dojrzałym, o dochodach przeciętnych bądź niskich. Osoby te nie korzystają przy tym z nowinek technologicznych w postaci aplikacji mobilnej, bliku, płatności telefonem, co potwierdzają wypowiedzi badanych:

Głównymi klientami banków spółdzielczych są osoby starsze, z tradycyjnym podejściem do banku, głównie są to starsi ludzie, ponieważ młodzi wybierają inne banki [KBS2];

Najczęściej klientami banków spółdzielczych są osoby dojrzałe. Chociaż coraz częściej wybierają je osoby młode [KBS3];

Myszę, że klientami banków spółdzielczych są osoby w wieku 50–60 lat, mieszkający w mniejszych miejscowościach oraz reprezentujący różne grupy zawodowe po trochu [NK-MM5].

Charakterystycznym elementem wizerunku klienta banku spółdzielczego jest skojarzenie go z sektorem rolniczym [KBS5, NK-DOM3, NK-DOM5]. Wynika to m.in. z samej ich lokalizacji [NK-DOM3] oraz faktu, że w przeszłości banki te udzielały kredytów przede wszystkim rolnikom [NK-DOM5]. Zdania tego nie podziela jednak badani będący klientami banków spółdzielczych [KBS3]. Zauważają oni bowiem, że coraz większą grupę klientów stanowią klienci indywidualni, przedsiębiorcy, a także jednostki samorządu terytorialnego. Klienci banków spółdzielczych wskazują również, że z „ich banków” korzystają osoby niemal w każdej grupie wiekowej, począwszy od uczniów i studentów, a skończywszy na emerytach.

Banki spółdzielcze jako organizacje nienadążające za zmianami rynkowymi

Badani różnią się między sobą pod kątem prognozy przyszłości banków spółdzielczych. Wśród osób niebędących klientami tych instytucji dominuje przekonanie o nieuchronnym zniknięciu tych banków z rynku [NK-DOM5]. W ich opinii wynika to przede wszystkim z wymiany pokoleniowej, gdyż młodszy klienci nie otwierają rachunków oszczędnościowych w bankach spółdzielczych [NK-MM1, NK-MM5], oraz słabszej pozycji konkurencyjnej względem dużych banków komercyjnych [NK-DOM2, NK-DOM3]. Niektórzy klienci, jak np. NK-DOM5, są wręcz zdziwieni, że banki te ciągle są jeszcze obecne na rynku.

Zupełnie inne stanowisko w kwestii przyszłości banków spółdzielczych zajmują ich klienci. Na przykład KBS2 uważa, że banki te nie upadną w przyszłości. Rozmówca ten zwraca także uwagę na konieczność stałego rozwoju, po to by instytucje te mogły przetrwać. Z kolei KBS1 sądzi, że jeżeli banki spółdzielcze w dalszym ciągu będą oferowały dobre oferty produktowe, to ten fakt pozwoli na utrzymanie się im na rynku. Wskazuje przy tym na potrzebę wyjścia z ofertą tych banków do mieszkańców miast.

Banki spółdzielcze jako podmioty niewykorzystujące swoich możliwości

Mimo ogólnie niekorzystnego wizerunku banków spółdzielczych jaki jawi się z wypowiedzi rozmówców, zdają się oni dostrzegać pewne obszary oferty banków spółdzielczych, za pomocą których organizacje te mogłyby budować swoją przewagę konkurencyjną. Pozwala to stwierdzić, że banki spółdzielcze są widziane jako podmioty mające pewne niewy-

korzystane atrybuty mogące się przyczynić do umocnienia ich pozycji na rynku.

NK-MM3 uważa, że banki spółdzielcze w swoich działaniach powinny wykorzystać fakt, że istnieją klienci, którzy bardziej preferują pieniądź w fizycznej postaci aniżeli jego wirtualny odpowiednik. NK-DOM1 podkreśla natomiast konieczność zaznaczenia swojego istnienia przez banki spółdzielcze, a także uwypokreślenia atutów, jakimi dysponują. Podobną refleksją dzielił się NK-MM5, którego zdaniem banki spółdzielcze są za mało obecne w przestrzeni medialnej, stąd też informacja o ich istnieniu nie dociera do każdego segmentu rynku. Takiego samego zdania jest NK-MM1, który zwraca uwagę na kwestię zasięgu reklamy. Według tego rozmówcy należy zerwać z działaniami promocyjnymi na poziomie lokalnym i jednocześnie rozpocząć promocję banków spółdzielczych o zasięgu ogólnopolskim.

NK-DOM2 zwraca z kolei uwagę na konieczność ciągłego rozwoju technologii, a nawet wyprzedzenie konkurentów, oferując coś jeszcze bardziej innowacyjnego. NK-MM2 kieruje uwagę na kwestię konieczności wyjścia z ofertą naprzeciw potrzebom ludzi młodych. NK-MM5 uważa, że kuszące dla młodych klientów mogłoby być prowadzenie rachunku bankowego do 30. roku życia za darmo, ponieważ inne banki oferują tę usługę jako darmową jedynie do 26. roku życia. NK-DOM3 wskazuje, że banki spółdzielcze powinny rozpocząć współpracę z doradcami kredytowymi, ponieważ on sam, jako osoba korzystająca z tego typu usług doradczych, nie spotkał się z żadną informacją na temat oferty kredytowej banków spółdzielczych. Rozmówca ten sugeruje, że za sprawą wprowadzenia tego typu rozwiązania wiele osób mogłoby się dowiedzieć o kredytach i pożyczkach oferowanych przez banki spółdzielcze, a w efekcie mogłoby się zwiększyć grono klientów tych organizacji.

Dyskusja i wnioski

Wizerunek banków spółdzielczych w Polsce opiera się na skojarzeniach z rolnictwem, prowincjonalnością, zaufaniem (lub jego brakiem), nienadążaniem za zmianami rynkowymi oraz niewykorzystaniem swoich możliwości. Oznacza to, że mimo iż banki te w swojej działalności nie ograniczają się wyłącznie do obsługi rolników, będąc także istotnym partnerem finansowym dla innych osób fizycznych, osób prawnych, a także jednostek samorządu terytorialnego (Rosa, 2011), na rynku nadal silnie kojarzone są z terenami wiejskimi. Podobnie niekorzystny trend ma miejsce w zakresie postrzegania oferty usługowej. Mimo że w ofercie banków spółdzielczych dostępne są najważniejsze aplikacje technologiczne, jak na przykład możliwość dokonywania płatności BLIK-iem (Spółdzielcza Grupa Banko-



wa, n.d.), przez otoczenie oferta ta jest postrzegana jako zdecydowanie bardziej archaiczna. Wskazuje to na konieczność podjęcia wysiłków w zakresie komunikacji marketingowej, nakierowanych na budowanie świadomości nie tylko samych banków, ale także zakresu ich działalności.

Jednocześnie postrzeganie banków spółdzielczych jest zależne od relacji badanego podmiotu z tą instytucją. W odczuciu samych klientów banki spółdzielcze są godne zaufania, pracownicy są otwarci na ludzi i stosują zindywidualizowane podejście wobec każdego z nich. Klienci nie oceniają banków spółdzielczych przez pryzmat oferowanych rozwiązań technologicznych, lecz elastycznej oferty oraz dostępności geograficznej. Wyniki te potwierdzają dotychczasowe ustalenia badawcze, zgodnie z którymi pozytywne elementy wizerunku banku, gdy są oparte na osobistych relacjach, są najsilniejszym motorem zaufania przekładającego się bezpośrednio na lojalność konsumencką (Ndubisi, Wah i Ndubisi, 2007; Phan i Ghantous, 2013).

Z drugiej strony, w grupie osób niebędących klientami banków spółdzielczych organizacje te są postrzegane jako „banki drugiej kategorii”, co skutkuje deklarowanym względem nich brakiem zaufania. Część badanych wyraża zdziwienie, że instytucje te są jeszcze obecne na rynku, ponieważ w ich odczuciu banki spółdzielcze jawią się niemal jako artefakt przeszłości. Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają zatem typową dla rynku bankowego wysoką heterogeniczność wizerunku pomiędzy przyjętymi *ex ante* segmentami oraz relatywnie wysoką homogeniczność wewnątrz przyjętych grup (Loureiro i Miranda, 2011).

Oś podziału korzystnego i niekorzystnego wizerunku banków spółdzielczych rysuje się więc według posiadanych doświadczeń z tymi organizacjami, związanych z miejscem zamieszkania (przyjęte kryterium segmentacji). Taki podział stanowi empiryczne potwierdzenie teorii reprezentacji społecznych (Moscovici, 1988), zgodnie z którą systemy wartości, przekonania, idee, praktyki poszczególnych osób są kształtowane przez społeczne reprezentacje. W omawianym przypadku dotyczy to wyobrażeń odnoszących się do marki banków spółdzielczych w grupach klientów banków oraz osób niebędących klientami, a mieszkającymi odpowiednio w małych miejscowościach (główny obszar funkcjonowania banków spółdzielczych) oraz dużych ośrodkach miejskich.

Implikacje praktyczne

Niska świadomość marki banków spółdzielczych w segmencie klientów z dużych ośrodków miejskich, jak również wizerunek niewspółgrający z posiadaną przez nie ofertą wskazuje, że w bankach spółdzielczych nadal albo przywiązuje się niewielką wagę do

kształtowania marki, albo jest to robione w sposób nieskuteczny, co przez lata było wskazywane jako element charakterystyczny dla usługodawców finansowych (de Chernatony i Cottam, 2006). Globalizacja banków, ujednolicenie się ich ofert oraz wynikający z tego wzrost konkurencji o tego samego klienta doprowadziły do sytuacji, w której ważniejsze niż kiedykolwiek stało się dla organizacji usług finansowych rozwijanie silnych marek, wyróżniających się na rynku ze strony organizacji mających bardzo zbliżone produkty (Pinar i in., 2012).

Mimo to banki spółdzielcze posiadają pewne przewagi konkurencyjne, które istnieją w świadomości klientów, a które wydają się nie być w pełni wykorzystywane. Zgodnie z ustaleniami M. Rambo-cas i S.S. Narsingh (2022), postrzegana lokalność banku w większym stopniu wpływa na zachowania lojalnościowe niż posiadanie wizerunku banku globalnego. Lokalny charakter banków spółdzielczych, będący elementem ich wizerunku, a co za tym idzie organizacji postrzeganych jako będące blisko klienta, potrafiące rozwiązać jego specyficzne i kontekstowe problemy, staje się w tym przypadku jego mocną stroną.

Zarządzający bankami spółdzielczymi powinni skupić się na poprawie wizerunku tych instytucji jako świadczących archaiczne usługi na terenach wiejskich głównie osobom zajmującym się rolnictwem. Wielu klientów nie zdaje sobie sprawy z oferty, jaką obecnie oferują banki spółdzielcze, a także z sukcesywnie wprowadzanych unowocześnień technologicznych. W dużej mierze może być to skutkiem marginalnej obecności tych podmiotów w środkach masowego przekazu. Szczególnym problemem dla banków spółdzielczych jest bycie postrzeganym jako instytucje nieinnowacyjne pod względem technologicznym. Obraz ten pozostaje w sprzeczności ze stanem faktycznym. Banki spółdzielcze, choć z pewnym opóźnieniem, ale wprowadzają w swojej ofercie takie rozwiązania jak bankowość internetowa, BLIK, możliwość płatności telefonem czy zegarkiem. Tym samym banki spółdzielcze można ocenić jako organizacje niewykorzystujące posiadanych atutów w procesie budowania swojej przewagi konkurencyjnej.

Ograniczenia i rekomendacje

Opisane badanie obarczone jest pewnymi ograniczeniami. Po pierwsze, osoby w segmencie klientów są związane z bankami należącymi do zrzeszenia Banku Polskiej Spółdzielczości. Ta sama wyodrębniona grupa badanych mających powiązania z bankami Spółdzielczej Grupy Bankowej mogłyby w odmienny sposób postrzegać banki spółdzielcze. Badanie miało charakter eksploracyjny, stąd też posłużono się jakościowymi metodami badawczymi. W przyszłości warto by zatem poddać je ilościowej weryfikacji.

Bibliografia/References

- Ali, A. i Bisht, L. S. (2018). Customers' satisfaction in public and private sector banks in India: A comparative study. *Journal of Financial Markets*, 2(3), 27–33.
- Augusto, M. i Torres, P. (2018). Effects of brand attitude and eWOM on consumers' willingness to pay in the banking industry: Mediating role of consumer-brand identification and brand equity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 42 (December 2017), 1–10.
- Bernstein, D. (1984). *Company image and reality: A critique of corporate communications*. Taylor & Francis.
- Brzozowska-Woś, M. (2013). Media społecznościowe a wizerunek marki. *Journal of Management and Finance*, 11(1/1), 53–64.
- Budzyński, W. (2002). *Public relations: zarządzanie reputacją firmy*. Poltext.
- Cenker, E. M. (2000). *Public relations*. Poznań: Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej.
- de Chernatony, L. i Cottam, S. (2006). Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 611–633.
- Dobosiewicz, Z. (2011). *Bankowość*. Warszawa: PWE.
- Dziawgo, D. i Dziawgo, L. (2014). Społeczna ewolucja rynku finansowego. CSR i IR — wybrane aspekty. *Nauki o Finansach*, 1(18), 29–39.
- Galicka, A. i Tomaszuk, A. (2018). Czynniki kształtujące wizerunek Alior Banku SA (w opinii jego klientów).
- Gniewek, J. (2016). Misja i zasady spółdzielcze jako istotne czynniki rozwoju spółdzielczego sektora bankowego w Polsce. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia*, 50(3), 39–48.
- Hajduk, G. (2007). Wizerunek jako wyznacznik pozycji konkurencyjnej współczesnej firmy. W: S. Makarski (Red.), *Transfer wiedzy i działań innowacyjnych w obszarze agrobiznesu*. Rzeszów: Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Idasz-Balina, M. i Balina, R. (2016). Narzędzia CSR w kreowaniu wizerunku banku spółdzielczego. *Zarządzanie Finansami i Rachunkowość*, 4(3).
- Jakubowska, A. (2010). *Public relations w kształtowaniu wizerunku instytucji finansowych*. Prace Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
- Jaworski, W. L. i Zawadzka, Z. (2006). *Bankowość*. Poltex.
- Kleer, J. (1990). Modele rozwojowe spółdzielczości. *Ekonomista*, 305–329.
- Klepacki, B. (2005). *Kwestia agrarna w Polsce i na świecie*. Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego.
- Loureiro, S. M. C. i Miranda, F. J. (2011). Brand equity and brand loyalty in the internet banking context: FIMIX-PLS market segmentation. *Journal of Service Science and Management*, 4(4).
- Marston, J. E. (1979). *Modern Public Relations: Revised Ed.* McGraw-Hill.
- Moscovici, S. (1988). Notes towards a description of social representations. *European Journal of Social Psychology*, 18(3), 211–250.
- Narteh, B. (2018). Brand equity and financial performance: The moderating role of brand likeability. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(3), 381–395.
- Narteh, B. i Braimah, M. (2020). Corporate reputation and retail bank selection: the moderating role of brand image. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 48(2), 109–127.
- Ndubisi, N. O., Wah, C. K. i Ndubisi, G. C. (2007). Supplier-customer relationship management and customer loyalty: The banking industry perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(2), 222–236.
- Neswom, D., Scott, A. i Vanslyke, T. J. (1989). *This is PR: the realities of public relations*. California: Wadsworth Publishing Company.
- Perek, A. i Pawlonka, T. (2014). Rozpoznawalność banków spółdzielczych w segmencie młodych konsumentów. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, (106).
- Pérez, A. i Rodríguez del Bosque, I. (2012). The role of CSR in the corporate identity of banking service providers. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 145–166.
- Phan, K. N. i Ghantous, N. (2013). Managing brand associations to drive customers' trust and loyalty in Vietnamese banking. *International Journal of Bank Marketing*, 31(6), 456–480.
- Pinar, M., Girard, T. i Eser, Z. (2012). Consumer-based brand equity in banking industry: A comparison of local and global banks in Turkey. *International Journal of Bank Marketing*, 30(5), 359–375.
- Prokopowicz, M. (2011). Wizerunek banku i lojalność nabywców. *Nauki o Zarządzaniu*, (9), 50–68.
- Rambocas, M. i Narsingh, S. S. (2022). Impact of perceived brand localness and globalness on brand trust to predict customer responses towards retail banks: the case of Trinidad and Tobago. *International Journal of Bank Marketing*, 40(4), 701–723.
- Robinson, K. (2007). Retail banking: The pros and cons of global branding. *The Banker*, 1.
- Rosa, A. (2011). Banki spółdzielcze jako instytucje finansujące działalność rolniczą w Polsce. W: A. Szelągowska (Red.), *Bankowość spółdzielcza*. Warszawa: CeDeWu.
- Rosa, A. (2013). Konkurencyjność sektora banków spółdzielczych w Polsce. *Zarządzanie i Finanse*, 2(1).
- Spółdzielcza Grupa Bankowa (2019). <https://www.sgb.pl/blik/>
- Stolarska, A. (2011). Kształtowanie wizerunku instytucji finansowych na przykładzie banków. *Zeszyty Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*, (209), 254–264.
- Suddaby, R. (2006). What Grounded Theory is not, 2006. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633–642.
- Szwacka-Mokrzycka, J. i Chudźan, J. (2008). *Wizerunek jako podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: SGGW.
- Szwacka-Mokrzycka, J. (2010). Znaczenie wizerunku w budowaniu pozycji konkurencyjnej banków. *Zeszyty Naukowe Polityki Europejskiej, Finanse i Marketing*, (4).
- Tarczyldo, B. (2013). Teoretyczne aspekty wizerunku marki jako narzędzia zarządczego. W: *Metodyka kształtowania wizerunku marki*. Kraków: Wydawnictwo AGH.
- Tworzydło, D. i Rodzinka, J. (2000). Wizerunek banku komercyjnego w perspektywie doświadczeń minionej dekady. *Zeszyty Naukowe/Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania*, (4), 131–145.
- Zarzecki, M., Klimczuk-Kochańska, M., Wiśniewski, R., Jaroszek, K., Puchalska, K. i Turkowski, K. (2010). Wyniki badań wizerunkowych. W: *Raport końcowy z badania marketingowego ex-ante w ramach realizacji Programu Promocji Polski Wschodniej działania I. 4, Komponent Promocja i Priorytetu Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej* (64–70). Warszawa.
- Żymkowski, T. (2003). *Kształtowanie wizerunku banku*. Wydawnictwo Naukowe AE.

Mgr Magdalena Lubaś

Uczestniczka Szkoły Doktorskiej Nauk Społecznych Uniwersytetu Jagiellońskiego na kierunku ekonomia i finanse. Autorka artykułów naukowych z pogranicza ekonomii, finansów oraz marketingu. Uczestniczka wielu konferencji naukowych o zasięgu ogólnopolskim oraz międzynarodowym. Laureatka konkursu Studencki Nobel 2020 w kategorii nauk ekonomicznych.

Mgr Magdalena Lubaś

Participant of the Doctoral School of Social Sciences at Jagiellonian University in the field of economics and finance. Author of scientific articles from the intersection of economics, finance and marketing. Participant of many national and international scientific conferences. Laureate of the Student Nobel 2020 competition in the economic sciences category.