

# MODELOWE RELACJE BANKU SPÓŁDZIELCZEGO Z UDZIAŁOWCAMI I ŚRODOWISKIEM DZIAŁANIA

SYGN. WIB PAB 21/2020



Raport opracowany na zlecenie Programu Analityczno-Badawczego  
Fundacji Warszawski Instytut Bankowości

Listopad, 2020

 PROGRAM  
ANALITYCZNO  
BADAWCZY

## O Raporcie

Raport **Modelowe relacje banku spółdzielczego z udziałowcami i środowiskiem działania** został opracowany na zlecenie Programu Analityczno-Badawczego Fundacji Warszawski Instytut Bankowości

## Autorzy:

Raport przygotowany przez zespół w składzie:

**Jan Szambelańczyk**  
**Maciej Ławrynowicz**  
**Przemysław Piasecki**



## O Programie

**Program Analityczno-Badawczy przy Fundacji WIB** powstał w 2019 roku jako odpowiedź na potrzeby sektora bankowego w zakresie analizy zjawisk, tworzenia opracowań i porządkowania wiedzy w obszarach cyberbezpieczeństwa i nowych technologii, a także szeroko rozumianego otoczenia sektora bankowego, kształtującego warunki działania banków w Polsce. Prace analityczno-badawcze w ramach programu realizowane są pod kątem możliwości praktycznego wykorzystania ich wyników w celu rozwoju sektora bankowego, podnoszenia poziomu bezpieczeństwa usług oraz kreowania wartości dla klientów bankowości. PAB WIB kładzie duży nacisk na rozwój współpracy ze środowiskami akademickimi i eksperckimi, poszukując synergii w zakresie zainteresowań badawczych autorów oraz potrzeb rozwojowych sektora bankowego.

W ramach programu realizowane są analizy i badania w następujących obszarach:

-  **Nowe technologie i cyberbezpieczeństwo**
-  **Zdolność banków do finansowania gospodarki**
-  **Bankowość spółdzielcza**
-  **Rynek nieruchomości**
-  **Zielony ład i finansowanie energetyki odnawialnej**
-  **Finansowanie projektów innowacyjnych**

## Kontakt:

**dr Andrzej Banasiak**  
Koordynator Programu  
m: 696 405 104  
e: [abanasiak@wib.org.pl](mailto:abanasiak@wib.org.pl)

**Jacek Gieorgica**  
m: 603 626 254  
e: [jgieorgica@wib.org.pl](mailto:jgieorgica@wib.org.pl)

**Warszawski Instytut Bankowości**  
00-394 Warszawa, ul. Solec 38, lok 104  
t: (22) 182 31 70  
e: [pab@wib.org.pl](mailto:pab@wib.org.pl)

**Agnieszka Nierodka**  
m: 607 484 391  
e: [anierodka@wib.org.pl](mailto:anierodka@wib.org.pl)

**dr Tomasz Pawlonka**  
m: 505 917 778  
e: [tpawlonka@wib.org.pl](mailto:tpawlonka@wib.org.pl)



# Spis treści

|                                                                                     |                                                                                                                                                                                |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|    | <b>Streszczenie kierownicze</b>                                                                                                                                                | 5  |
|    | <b>Wstęp</b>                                                                                                                                                                   | 7  |
|    | <b>Formalne podstawy projektu</b>                                                                                                                                              | 9  |
|    | <b>Ogólne założenia metodyczne</b>                                                                                                                                             | 10 |
|                                                                                     | Synteza historii rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce jako przesłanka rozważań modelowych                                                                                 | 10 |
|                                                                                     | Syntetyczna charakterystyka struktury i procedur badawczych                                                                                                                    | 12 |
|    | <b>I ROZDZIAŁ I. Udziałowcy banków spółdzielczych w wybranych krajach europejskich – przegląd literatury</b>                                                                   | 13 |
|                                                                                     | Wybór krajów do analizy                                                                                                                                                        | 14 |
|                                                                                     | Finlandia (OP Group)                                                                                                                                                           | 15 |
|                                                                                     | Hiszpania (Grupo Cooperativo Cajamar i Grupo Cooperativo Solventia)                                                                                                            | 16 |
|                                                                                     | Węgry (TakarékBank)                                                                                                                                                            | 17 |
|                                                                                     | Dania (Coop Bank)                                                                                                                                                              | 17 |
|                                                                                     | Podsumowanie przeglądu literatury                                                                                                                                              | 18 |
|                                                                                     | Wnioski dla Polski                                                                                                                                                             | 20 |
|  | <b>II ROZDZIAŁ II. Relacje banku spółdzielczego z udziałowcami i środowiskiem działania w opiniach członków zarządów</b>                                                       | 22 |
|                                                                                     | Metodyka badania i dyspozycje do wywiadu                                                                                                                                       | 23 |
|                                                                                     | Syntetyczna informacja o bankach spółdzielczych uczestniczących w wywiadach                                                                                                    | 25 |
|                                                                                     | Wyniki analizy                                                                                                                                                                 | 25 |
|                                                                                     | Modele relacji banków spółdzielczych z udziałowcami wyróżnione na podstawie analizy wywiadów                                                                                   | 29 |
|  | <b>III ROZDZIAŁ III. Badanie ankietowe udziałowców, klientów i pracowników</b>                                                                                                 | 32 |
|                                                                                     | Metodyka badania i opis próby                                                                                                                                                  | 33 |
|                                                                                     | Wyniki badań pilotażowych                                                                                                                                                      | 33 |
|  | <b>IV ROZDZIAŁ IV. Kształtowanie relacji z udziałowcami i klientami w sieci – analiza danych zawartych na stronach internetowych i profilach banków na platformie Facebook</b> | 39 |
|                                                                                     | Charakterystyka procedury badania i jego reprezentatywności                                                                                                                    | 40 |
|                                                                                     | Wyniki analizy                                                                                                                                                                 | 41 |
|                                                                                     | Modele kształtowania relacji banku z udziałowcami i klientami w sieci                                                                                                          | 43 |
|  | <b>V ROZDZIAŁ V. Podsumowanie</b>                                                                                                                                              | 45 |
|  | <b>Bibliografia</b>                                                                                                                                                            | 52 |
|  | <b>Spis tabel</b>                                                                                                                                                              | 55 |
|  | <b>Spis wykresów i rysunków</b>                                                                                                                                                | 56 |
|  | <b>Kwestionariusz ankiety</b>                                                                                                                                                  | 57 |
|  | <b>Wskaźniki zastosowane w analizie danych</b>                                                                                                                                 | 66 |
|  | <b>O Autorach</b>                                                                                                                                                              | 67 |



# Streszczenie kierownicze

Organizacje szybciej niż ludzie podlegają zmianom, a mają na to wpływ m.in. uwarunkowania cywilizacyjne i środowisko działania. W instytucjach finansowych rewolucyjne wręcz zmiany wymuszają technologie informatyczne oraz standardy regulacyjne, jednak nie są one jednolite w poszczególnych podmiotach. Zróżnicowanie banków spółdzielczych ma także swą społeczną czy psychologiczną warstwę związaną z jakością więzi międzyludzkich, zwanych też relacjami.

Historycznie bankowość spółdzielcza miała przede wszystkim charakter relacyjny a nowoczesne trendy znacząco ograniczyły ten komponent na rzecz technologii bankowych. Poszerzanie terenu działania banku spółdzielczego oraz obsługa klientów niebędących udziałowcami banku w naturalny sposób rozluźniają więzi instytucji z konsumentem, choć to nie jedyne przyczyny. Coraz ważniejsze jest pytanie: czy spółdzielczość odpowiada potrzebom współczesności? Niestety, dość długi okres atomizacji społeczeństwa a nawet społeczności lokalnych nie sprzyjał kultywowaniu więzi opartych na tradycyjnych zasadach pomocniczości i terytorialności. Ostatnio coraz częściej podnoszą się głosy o potrzebie społeczeństwa współpracy czy rozwoju ekonomii współdzielenia w warunkach wszechogarniającej cyfryzacji i informatyzacji.

Prezentowany raport przygotowany na zlecenie Warszawskiego Instytutu Bankowości pod patronatem ZBP i KZBS zwiera wyniki badań nt. relacji łączących banki spółdzielcze z ich interesariuszami, głównie zaś udziałowcami. Podstawą dla sformułowania ocen i wniosków były przede wszystkim a) przegląd doświadczeń organizacji spółdzielczych w wybranych krajach europejskich; b) badania jakościowe i ilościowe z udziałem przedstawicieli zarządów banków spółdzielczych, członków, klientów i pracowników; c) analiza komunikacji BS z interesariuszami poprzez strony internetowe i profile na portalu Facebook.

Kluczowe wnioski, których uzasadnienie i rozwinięcie znajduje się w dalszych częściach raportu, to:

- Modyfikacja misji banku spółdzielczego w kierunku rozwoju pomocniczości dla innych podmiotów spółdzielczych przez wspólnych klientów (np. spółdziel-

cze organizacje handlowe i usługowe czy spółdzielcze organizacje producentów) i wykorzystywanie efektów synergii.

- Banki spółdzielcze stosują bardzo różne modele lub strategię relacji z udziałowcami. Ich charakterystyka uzyskana z wywiadów pogłębionych pozwala wyróżnić pięć typów: klubowy, społeczności lokalnej, transakcyjny, transformacyjny, pasywny. Przy czym występowanie modelu z pasywnymi udziałowcami jest wygodne dla zarządów, ale jednocześnie stanowi zagrożenie w trudnych czasach.
- Kierownictwo spółdzielni powinno określić pożądany model relacji banku z interesariuszami, w tym:
  - ◆ Stosunek do zwiększania liczby udziałowców oraz aktywności obecnych członków w działalności spółdzielni kredytowej i pozyskiwaniu nowych członków;
  - ◆ Podobieństwa i różnice w kształtowaniu relacji banku spółdzielczego z klientami – udziałowcami i klientami niebędącymi udziałowcami.
- Komunikacja banków spółdzielczych z interesariuszami za pomocą ogólnodostępnych kanałów cyfrowych (strony internetowe, profile na portalu Facebook) jest na stosunkowo niskim poziomie, zarówno jeśli chodzi o funkcjonalność, wygląd, jak i aktywność, szczególnie z punktu widzenia standardów młodego pokolenia. Profesjonalizacja tej działalności przy pomocy specjalistów z banku zrzeczającego z wykorzystaniem korzyści skali jest pilną potrzebą.
- Cyfrowe kanały komunikowania są w znikomym stopniu wykorzystywane w pozyskiwaniu nowych członków spółdzielni.
- Uzyskane informacje wskazują na intuicyjne oceny motywów nabywania udziałów i bycia członkiem spółdzielni, przy bardzo szerokim spektrum uzasadnień. Stanowi to słabość w kształtowaniu polityki członkowskiej.
- Szansą na zwiększenie liczby i zaangażowania udziałowców w działalność banku spółdzielczego jest wy-



korzystanie kapitału społecznego członków. Chodzi m.in. o promowanie członkostwa wśród członków bliższej i dalszej rodziny, liderów środowiskowych, profilowanie obecnych i potencjalnych klientów oraz ich potrzeb możliwych do zaspokojenia przez usługi bankowe lub finansowane z pomocą banku spółdzielczego.

- Należy podwyższyć kompetencje członków organów spółdzielni bankowych oraz pracowników w zakresie współczesnej samorządności i spółdzielczości, z uwzględnieniem nowych trendów społecznego współdziałania oraz ekonomii współdzielenia. Chodzi także o wykorzystywanie tych kompetencji w społecznościach lokalnych do krzewienia nowoczesnego podejścia do fundamentalnych zasad spółdzielczych w warunkach XXI wieku, manifestowanego m.in. w codziennej działalności banku.
- Doceniając znaczenie wizerunku organizacji dla jej działalności bieżącej i perspektyw rozwoju powinno się cyklicznie badać postrzeganie banku w środowisku jego działania oraz wyciągać wnioski praktyczne z uzyskiwanych wyników. Potrzebne do tego będzie raportowanie wskaźników wizerunku.
- W porównaniu do badanych organizacji w wybranych krajach europejskich cena nabycia udziału w niektórych BS-ach w Polsce jest stosunkowo wysoka. Cena

ta powinna z jednej strony odzwierciedlać przyjętą politykę członkostwa, a z drugiej kwestię rentowności inwestycji. Nadal przed bankami spółdzielczymi stoi dylemat swoistej komercjalizacji poprzez podział nadwyżki bilansowej według udziałów w spółdzielni otwartej (obsługiwanie także nie-członków) albo według wartości obrotu finansowego z bankiem w spółdzielni zamkniętej (usługi tylko dla członków przy niskich kosztach wstąpienia do spółdzielni).

W świetle wyników naszych badań jakość zarządzania relacjami z interesariuszami, a zwłaszcza udziałowcami, wymaga zdecydowanej poprawy. Zbyt często ta sfera zarządzania bankiem spółdzielczym jest oparta na tzw. zdroworozsądkowym podejściu i stereotypach wywodzących się z innych warunków działania. Po rewolucji w zarządzaniu kapitałami i ryzykiem oraz stopniowym nabieraniu znaczenia zarządzania zasobami ludzkimi nadciąga czas na zarządzanie relacjami z interesariuszami, które stanowić będzie czynnik sukcesu rynkowego i utrzymywania pozycji konkurencyjnej. Podobnie jak wcześniej wspomniane obszary zarządzania, także zarządzanie relacjami uległo profesjonalizacji i lekceważenie tego dorobku może być bardzo kosztowne dla spółdzielczego sektora bankowego. Namiastkę instrumentarium dla odpowiednich analiz tej problematyki stanowi kwestionariusz zamieszczony w aneksie tego Raportu.





# Wstęp

Dominacja doktryny liberalizmu gospodarczego w świecie na przełomie tysiącleci wraz z ułomnościami turbokapitalizmu i globalizacji, także w pośrednictwie finansowym nie doprowadziły do unicestwienia idei spółdzielczości i jej użyteczności w aspekcie pomocniczości i terytorialności w paradygmacie efektywnego świadczenia usług finansowych udziałowcom, będących właścicielami banku, z uwzględnieniem wsparcia technologiczno-kapitałowego podmiotów wyższego rzędu. Interesujące, że udział w rynku i wizerunek społeczny struktur spółdzielczych instytucji kredytowych jest daleko wyższy w dojrzałych gospodarkach rynkowych niż w krajach transformacji systemowej czy krajach rozwijających się.

Napięcia społeczne w wielu krajach świata, a także próby ograniczania negatywnych konsekwencji koncentracji bogactwa w rękach prywatnych i kapitału finansowego w podmiotach, których oddziaływanie na gospodarkę kraju jest niekiedy silniejsze niż państw narodowych, stanowią silne przesłanki do poznawania i wyjaśniania procesów uspołeczniania gospodarowania w formule własności spółdzielczej, adekwatnej do warunków cywilizacyjnych XXI w.

W perspektywie krajowej nader interesujące poznawczo jest dlaczego sektor bankowości spółdzielczej, mający bogate tradycje i rozwiniętą sieć placówek także w ostatnim okresie gospodarki nakazowo-rozdziałowej, po 1989 r. – pomimo bardzo głębokich zmian organizacyjnych, kapitałowych czy technologicznych – nie może zwiększyć swego udziału w rynku usług finansowych, a nadto kardynalne jest pytanie, dlaczego liczba udziałowców ulega sukcesywnie zmniejszeniu.

Wychodząc z powyższych przesłanek Zespół Badawczy zaproponował podjęcie realizacji projektu pt. „Modelowe relacje banku spółdzielczego z udziałowcami i środowiskiem działania” (dalej jako „Projekt”), który mieści się w programie badawczym Związku Banków Polskich, koordynowanym przez Warszawski Instytut Bankowości. Życzliwego wsparcia projektowi, szczególnie w aspekcie bezpośrednich kontaktów z kierownictwem banków spółdzielczych, udzielił także Krajowy Związek Banków Spółdzielczych.

Projekt był planowany od maja, a realizowany od października 2019 do lipca 2020 r. przez zespół pod kierunkiem prof. Jana Szambelańczyka na zlecenie Fundacji Warszawski Instytut Bankowości.

Głównymi wykonawcami Projektu byli pracownicy Katedry Pracy i polityki Społecznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu (UEP):

- dr hab. Maciej Ławrynowicz,
- dr Przemysław Piasecki,
- prof. Jan Szambelańczyk.

Zespół głównych wykonawców w realizacji poszczególnych zadań korzystał z pomocy następujących pracowników i studentów UEP:

- Dr Anna Waligóra (Katedra Socjologii i Etyki Gospodarczej) – przegląd literatury dotyczącej zarządzania relacjami z udziałowcami w różnych krajach europejskich;
- Dr hab. Grzegorz Leszczyński (Katedra Strategii Marketingowych) – konsultacje w zakresie koncepcji marketingu relacyjnego do analizy relacji banków spółdzielczych z udziałowcami;
- Mgr Justyna Przybylska (Szkoła Doktorska) – transkrypcja wywiadów z członkami zarządów banków spółdzielczych i ich grupowanie z wykorzystaniem koncepcji marketingu relacyjnego;
- Lic. Teresa Brączkowska (Instytut Ekonomiczno-Społeczny) – zgromadzenie informacji i opracowanie bazy danych wg zaprojektowanych kryteriów na podstawie stron internetowych banków spółdzielczych;
- Lic. Joanna Jujka (Kierunek Prawno-Ekonomiczny) – opracowanie danych na podstawie dostępnych sprawozdań finansowych i raportów zarządów wybranych banków spółdzielczych;
- Karolina Grudna (Kierunek Polityka Społeczna) – zgromadzenie informacji i opracowanie bazy



danych wg zaprojektowanych kryteriów na podstawie profili banków spółdzielczych na portalu Facebook.

*Uprzejmie dziękujemy wszystkim, którzy swym udziałem w Projekcie i przekazanymi informacjami przyczynili się do powstania tego Raportu, w szczególności zaś członkom kierownictw i pracownikom banków spółdzielczych. Niestety nie można przemilczeć obojętności i braku reakcji zdecydowanej większości banków na różnorodne formy zainteresowania ich udziałem w badaniu inicjowanym i wspieranym przez ich własne izby gospodarcze.*

*Czytelników Raportu zachęcamy nie tylko do porównań typu „Jak mój bank wygląda na tle innych”, ale także do podjęcia samodzielnej odpowiedzi na pytanie o to, co należy zrobić – w bliższej i dalszej przyszłości – aby z powodzeniem zwiększać bazę interesariuszy dzięki efektywnemu zaspokajaniu potrzeb na usługi finansowe w nowoczesnych strukturach organizacyjnych i ku pożytkowi środowisk działania banku spółdzielczego jako najpierwszej przesłance jego stabilnego i zrównoważonego rozwoju.*

Maciej Ławrynowicz  
Przemysław Piasecki  
Jan Szambelańczyk





# Formalne podstawy projektu

Projekt badawczy pt. „Modelowe relacje banku spółdzielczego z udziałowcami i środowiskiem działania” został zaprojektowany w procesie otwartej koordynacji pomiędzy przedstawicielami Zleceniodawcy i Zleceniobiorcy.

W uzgodnieniach zdefiniowano, że udziałowcy i środowisko działania banku stanowią łącznie zbiór interesariuszy obejmujący: członków spółdzielni, obecnych i przyszłych klientów banku spółdzielczego z terenu jego działania, pracowników tego banku a także bank wyższego rzędu (w obowiązującej nomenklaturze ustawowej bank zrzeszający) oraz podmioty kapitałowo powiązane z bankiem spółdzielczym.

W kolejnych iteracjach uzgodniono następujący cel i zakres Projektu, które zostały zawarte w umowie pomiędzy Zespołem Badawczym a Warszawskim Instytutem Bankowości.

W umowie zapisano dwa główne cele Projektu:

- Ocena modeli członkostwa w spółdzielniach w Polsce i wybranych krajach na świecie;
- Opracowanie wariantów modeli relacji bank spółdzielczy – interesariusze w Polsce.

Cele Projektu zostały roboczo zoperacjonalizowane w następujących pytaniach i zadaniach badawczych:

- 1) Dlaczego obecny stan powinien ulec zmianie/modyfikacji?
- 2) W jaki sposób poszerzać liczbę interesariuszy banku spółdzielczego, którzy powinni być jego udziałowcami z należytą reprezentacją w organach spółdzielni i przedsiębiorstwa bankowego?
- 3) Kto powinien inicjować odpowiednie zmiany /modyfikacje?
- 4) Jak sprawić, by udziałowcy brali aktywny, właścicielski i nadzorczy udział w zarządzaniu bankiem spółdzielczym?
- 5) Jak projektować i wdrażać potrzebne zmiany/modyfikacje?

Przyjęto, że opracowanie zawierać będzie analizy tzw. najlepszych praktyk relacji interesariuszy z bankiem i banku ze środowiskiem lokalnym sporządzone na podstawie kwerendy literatury (w tym zagranicznej) i mediów elektronicznych oraz wywiadów z interesariuszami banków spółdzielczych w Polsce.

Istotnym założeniem umowy było dostarczenie Głównym Wykonawcom przez Zleceniodawcę bazy informacji o bankach spółdzielczych w uzgodnionym zakresie merytorycznym i czasowym oraz przeprowadzenie ankiet w bankach spółdzielczych według kwestionariuszy opracowanych przez Zleceniobiorcę, wraz z koncepcją ich dystrybucji i komunikacji zwrotnej.



# Ogólne założenia metodyczne

## Synteza historii rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce jako przesłanka rozważań modelowych

Projektując metodykę badania przyjęto, że podstawę merytoryczną dla badań empirycznych i poszukiwań modelowych stanowić będzie syntetyczna charakterystyka rozwoju spółdzielni kredytowych w długookresowej perspektywie historycznej.

Analiza historii polskiej spółdzielczości kredytowej wskazuje na następujące prawidłowości i cechy charakterystyczne:

- 1) Od początków istnienia spółdzielczości kredytowej pojawiały się dążenia do organizowania się w strukturach regionalnych lub ponadregionalnych – na zasadzie dobrowolności lub obowiązku normatywnego (zrzeszanie w związkach spółdzielczych; zrzeszanie w bankowych centralach finansowych).
- 2) Na ziemiach polskich ruch spółdzielczy obok funkcji ekonomicznych obejmował także działalność patriotyczną – związaną z utrzymaniem polskości w sferze gospodarczej i kulturowej.
- 3) Osobliwością spółdzielczych instytucji kredytowych na ziemiach polskich, kształtowanych pod zaborami, było zróżnicowanie form organizacyjnych i podstaw prawnych odpowiadających specyfice ustawodawstwa zaborców wpływających na kształtowanie świadomości spółdzielców, których relikty przetrwały do czasów współczesnych.
- 4) Zagraniczne wzory były adaptowane do specyfiki sytuacji narodowej, regionalnej a nawet lokalnej, niekiedy bez uwzględnienia specyfiki krajowej i kontekstu systemowego.
- 5) Spółdzielczość kredytowa działała i rozwijała się w zróżnicowanych strukturach organizacyjno-instytucjonalnych wykorzystując uogólnione sformułowania misji, zasad czy tradycji.
- 6) Z obojętnością lub nawet niechęcią społeczną spotykały się inicjatywy odgórne (np. administracji zaborców, polityków, parlamentu) reformowania instytucji kredytowych nieodpowiadających organicznemu rozwojowi a nadto zwiększaniu systemowych kosztów działania.
- 7) Sukces organizacyjno-ekonomiczny poszczególnych spółdzielni zależał w zasadniczej mierze od liderów podejmujących obowiązki zarządzania spółdzielni i współdziałania ze środowiskiem lokalnym, w danych warunkach systemowych.
- 8) W procesie rozwoju – stosunkowo często – występowały reformy ustrojowe spółdzielczości kredytowej, które zwłaszcza po drugiej wojnie światowej przybierały postać obligatoryjnych reform lub ingerencji organów państwa w działalność tych instytucji, a po okresie transformacji i integracji europejskiej z ujednolicaniem standardów regulacyjnych.
- 9) Ingerencja państwa w działalność spółdzielczości kredytowej łączyła się z rzeczywistym ograniczaniem samorządności, choć występowała fasadowa demokracja spółdzielni.
- 10) Struktury organizacyjne spółdzielczości kredytowej wyższego rzędu (centrale finansowe, banki zrzeszające) dość często miały niespółdzielczy charakter i były względem siebie konkurencyjne.
- 11) Zasadę terytorialności w działalności ekspansywnych banków spółdzielczych, w okresie transformacji systemowej w końcu XX w., zaczęto traktować jako barierę rozwoju.
- 12) Spółdzielcza zasada subsydiarności, m.in. na skutek upodabniania do innych podmiotów rynku finansowego, była stopniowo ograniczana, a nawet rugowana z poziomu podstawowego, w relacjach członkowie – bank spółdzielczy na poziomie wyższym (bank spółdzielczy – bank wyższego rzędu, zwłaszcza w wypełnianiu funkcji administracyjno-zarządczych), od przełomu tysiącleci.
- 13) Normatywna integracja banków spółdzielczych z sektorem bankowym powodowała przyspieszony rozwój stosunków agencji w relacji właściciele – kierownictwo banków.



- 14) Koncepcja tworzenia banków wyższego rzędu – na zasadzie akcjonariatu banków spółdzielczych, podporządkowanych w niektórych aspektach regulacyjnych tym bankom – tworzyła problemy wzajemnego podporządkowania (bank spółdzielczy jako współwłaściciel podlegał w zakresie kontroli regulacyjnej bankowi wyższego rzędu, którego był właścicielem).
- 15) Erozji samorządności spółdzielczej i rozwojowi stosunków agencji towarzyszyła intensyfikacja roszczeń i rozwój lobbingu politycznego o systemowe przywileje dla banków spółdzielczych.
- 16) Zróżnicowane koncepcje działaczy i managementu w sprawie misji i koncepcji organizacyjnej tych banków i struktur wyższego rzędu, wspierane politycznie przez polityków różnych opcji, były czynnikiem wpływającym na niestabilność regulacji prawnych dla sektora banków spółdzielczych.
- 17) Patologie w działalności spółdzielni w okresie gospodarki nakazowo-rozdziałowej oraz integracja BS z systemem centralnego planowania przed 1989 r., a także skłonności kierownictw i niektórych środowisk udziałowców do komercjalizacji działalności, wraz z relatywnie częstymi doświadczeniami nieefektywności prowadzącymi do przejść lub upadłości po 1990 r. stanowiły czynniki ograniczające zainteresowanie tymi instytucjami zarówno klientów, jak i udziałowców.
- 18) Struktura demograficzna klientów i udziałowców w polskich bankach spółdzielczych jest silnie zróżnicowana a jednocześnie istotnie różna od struktury wiekowej klientów banków komercyjnych. Wyraźna jest wyższa średnia wieku klientów, zaś w odniesieniu do właścicieli nie występuje międzygeneracyjny proces reprodukcji rozszerzonej (kurczy się baza udziałowców).
- 19) Unowocześnienie techniczno-technologiczne banków spółdzielczych w Polsce nie znajduje proporcjonalnego odzwierciedlenia w zmianach liczby i struktury demograficzno-kwalifikacyjnej klientów i udziałowców.
- 20) Migracja zamieszkania mieszkańców z dużych ośrodków miejskich na tereny przy- lub pozaaglomeracyjne nie znajduje odzwierciedlenia w pozyskiwaniu klientów i udziałowców przez lokalne banki spółdzielcze.

**Tabela 1.** Syntetyczna charakterystyka uniwersalizacji pośrednictwa finansowego w spółdzielniach kredytowych w sekularnych procesach rynkowych

Pierwotnym elementem samopomocowego ruchu spółdzielczego była idea współdziałania i przeciwstawiania się egoizmowi charakterystycznemu dla prywatnego biznesu.

Spółdzielnie kredytowe pojawiły się w systemach społeczno-gospodarczych nie jako organizacje mające cel sam w sobie, ale jako organy pomocnicze ruchu spółdzielczego, wspierające potencjał wytwórczy członków i ich spółdzielni.

Ekspozowanie efektywności w działalności spółdzielni bez odpowiedniego kształtowania społeczno-wychowawczych celów kooperacji prowadziło do marginalizacji wspierania interesów słabych ekonomicznie.

Poszerzanie terenu działania pociągało za sobą ryzyko przyjmowania lub kredytowania członków, których wiarygodności nie można było kontrolować w oparciu o zasadę „jak kto siedzi”, wymagało stosowania metod badania zdolności kredytowej, a jednocześnie powodowało konieczność akumulacji rezerw, w miejsce solidarnej poręki członków.

Poddawanie banków spółdzielczych uniwersalnym regulacjom nadzorczym i ostrożnościowym przyczyniało się do ich komercjalizacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Szambelańczyk, 2006; Szambelańczyk, 2009; Kulińska-Sadłocha, Szambelańczyk 2014)



## Syntetyczna charakterystyka struktury i procedur badawczych

Projekt realizowany był wielotorowo. Przede wszystkim, na podstawie wiedzy Zespołu Badawczego, zaprojektowano dedykowane i selektywne studia literatury i innych źródeł informacji, z uwzględnieniem Internetu, w tym specjalistycznych baz danych o spółdzielczości i spółdzielczych instytucjach kredytowych, w szczególności dotyczące różnorodnych podejść do zarządzania relacjami z udziałowcami i ich konsekwencji dla funkcjonowania spółdzielni. Kierując się głównie różnorodnością strukturalną, a także kryteriami funkcjonalności i porównywalnych warunków regulacyjnych w Unii Europejskiej, do analiz wybrano spółdzielczość kredytową w Danii, Finlandii, Hiszpanii i na Węgrzech.

Po drugie, z wykorzystaniem dostępnych diagnoz sytuacji w sektorze polskich banków spółdzielczych, ze szczególnym uwzględnieniem wyników badania „Kompetencje kadr i warunki pracy w bankach spółdzielczych” z 2017 r. zaprojektowano i przeprowadzono pogłębione wywiady bezpośrednie z przedstawicielami zarządów różnych typów BS-ów.

Po trzecie, przygotowano instrumentarium analityczne w postaci dedykowanych kwestionariuszy ankiet dla poszczególnych grup interesariuszy oraz opracowano procedury ich dystrybucji z uwzględnieniem tradycyjnych (wersja papierowa i poczta) oraz elektronicznych kanałów komunikacji (transfer z użyciem załącznika mailowego oraz ankiet

on-line). Agentami transferowymi informacji o badaniu oraz ankietach były m.in. Związek Banków Polskich, Krajowy Związek Banków Spółdzielczych, Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji, wreszcie media bankowe.

Po czwarte, dokonano analizy stron internetowych i profili na portalu Facebook ok. 130 banków spółdzielczych, z uwzględnieniem kilku kryteriów ich zróżnicowania w celu zidentyfikowania aktywności banków w sieci pod kątem pozyskiwania klientów i udziałowców z młodego pokolenia.

Ze względu na marginalny zwrot ankiet dedykowanych interesariuszom zrezygnowano z analiz przekrojowych łączących postrzeganie działalności danego banku z perspektywy interesariuszy przekazywane w wywiadach bezpośrednich z kierownictwem BS-u z opiniami na ten temat samych interesariuszy. Natomiast przygotowane instrumentarium stanowi gotowy pakiet analityczny do samodzielnego wykorzystania przez bank spółdzielczy.

Przeprowadzone prace o łącznym nakładzie ok. 500 rejestrowanych roboczogodzin członków Zespołu Badawczego, bez nakładów na przygotowanie propozycji Projektu oraz posiedzeń roboczych zespołów zadaniowych złożyły się na przedkładany Raport, zawierający zarówno charakterystykę przeprowadzonych studiów, analiz i badań, a zwłaszcza dokumentujące różnorodną praktykę krajową i zagraniczną, jak i wariantowe propozycje kształtowania relacji z interesariuszami, w tym przede wszystkim udziałowcami.





# Udziałowcy banków spółdzielczych w wybranych krajach europejskich – przegląd literatury



## Wybór krajów do analizy

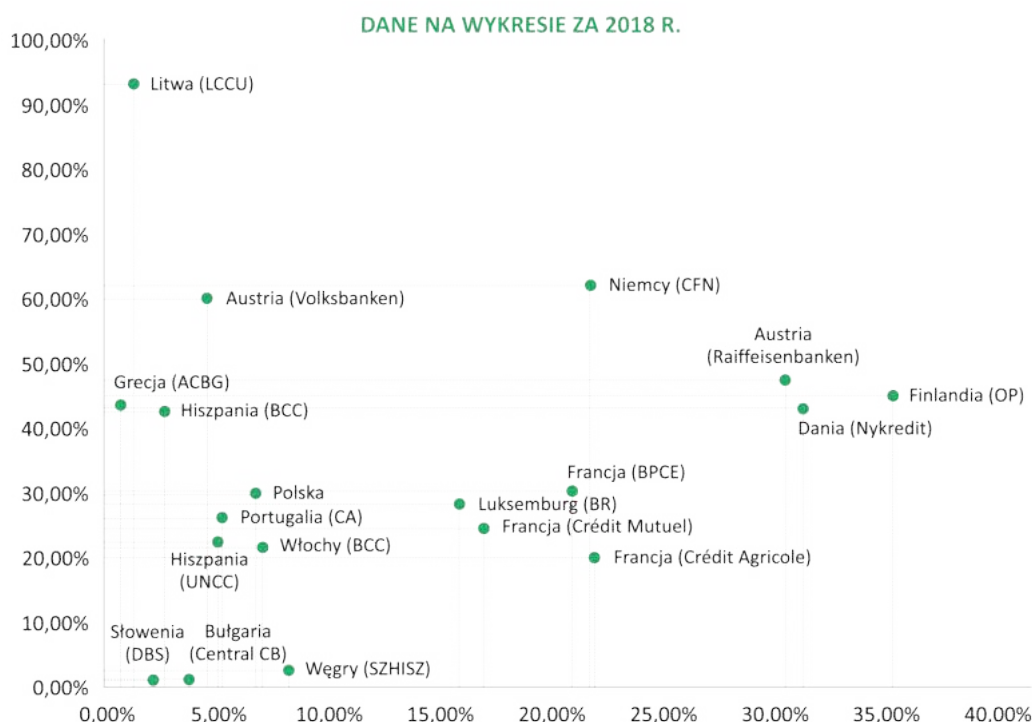
Wyboru krajów, które analizowano pod kątem poszukiwania różnych modeli relacji banku spółdzielczego z udziałowcami i środowiskiem działania, dokonano w oparciu o dane z raportu EACB prezentującego stan na koniec 2018 r. (European Association of Co-operative Banks, 2019). Analiza literatury została przeprowadzona pod kątem udzielenia odpowiedzi na następujące pytania:

- 1) W jaki sposób BS-y w analizowanych krajach pozytywnie i utrzymują udziałowców?
- 2) Jak angażować udziałowców i interesariuszy, w tym lokalną społeczność w działalność BS-u?

Wykres 1<sup>1</sup> odzwierciedla sytuację grup banków spółdzielczych w wybranych krajach z punktu widzenia dwóch mierników. Po pierwsze, udziału w krajowym rynku kredytów (*Domestic market share loans (%)*). Po drugie, stosunku liczby udziałowców do liczby klientów<sup>2</sup>. Mierniki te można traktować jako sympto-

my osiągnięć działalności spółdzielni na rynku usług finansowych. Uwzględniając dodatkowo specyfikę działalności BS-ów w krajowych systemach społeczno-ekonomicznych oraz możliwość wykorzystania doświadczeń i rozwiązań zagranicznych ekspercko zdecydowano na wybór 4 krajów, tj. Danii (Coop Bank), Finlandii (Op Group), Hiszpanii oraz Węgier. Dodatkowym kryterium selekcji była dostępność literatury dotyczącej relacji z udziałowcami i środowiskiem działania.

Hiszpańskie grupy spółdzielcze są zbliżone pod względem obu parametrów do sektora bankowości spółdzielczej w Polsce (sumarycznie, bez podziału na zrzeszenia), natomiast węgierska bankowość spółdzielcza charakteryzuje się podobnym udziałem w rynku, ale zdecydowanie mniejszym stosunkiem członków do klientów. Odmienne lokują się na wykresie skandynawskie grupy spółdzielcze przewyższając polski sektor bankowości spółdzielczej pod względem obu wskaźników. Warto przy tym dodać, że choć z pozoru Finlandia i Dania są podobnymi przypadkami, znacząco różnią się np. odsetkiem mieszkańców będących członkami grupy



**Wykres 1.** Udział w rynku pożyczek oraz stosunek liczby udziałowców do liczby klientów w wybranych grupach banków spółdzielczych w Europie

Uwaga: Dla Niemiec przyjęto 30 mln klientów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Lidke, 2018; European Association of Co-operative Banks, 2019, Eurostat, 2019). Ze względu na braki danych nie uwzględniono na wykresie Holandii, Rumunii i Wielkiej Brytanii.

<sup>1</sup> Ilekroć w raporcie prezentowane są wyniki opracowania w formie wykresów lub tabel, powstały one na podstawie danych zgromadzonych przez autorów – chyba, że podpis pod wykresem/tabelą wskazuje inaczej.

<sup>2</sup> Miara nazywana „sukcesem rekrutacyjnym” ang. *recruiting success of the cooperative* (Jones i in., 2016).



spółdzielczej (34,6% w fińskiej OP Group wobec 8,5% w duńskim Nykredit i 29,3% w duńskim Coop Bank<sup>3</sup>) lub liczbą pracowników (w OP Group zatrudnionych jest prawie 4-krotnie więcej pracowników niż w Nykredit, a zarazem prawie 3-krotnie mniej niż w Coop Bank przy zbliżonej liczbie ludności obu krajów). W ten sposób kraje uwzględnione w analizie charakteryzują się zróżnicowanymi uwarunkowaniami funkcjonowania bankowości spółdzielczej. Stwarza to możliwość poznania różnych struktur i warunków działania, a tym samym zidentyfikowania szerszego zakresu rozwiązań czy doświadczeń.

### Finlandia (OP Group)<sup>4</sup>

Liczba członków banków spółdzielczych w Finlandii rosła dynamicznie na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat (Boda, 2017). Zestawienie danych z EACB (2019) z danymi z Eurostatu (2019) odnośnie populacji w poszczególnych państwach wskazuje, iż na przełomie 2018 i 2019 roku członkami fińskiej OP Group było 34,6% mieszkańców kraju<sup>5</sup>. Zbliżony poziom dotyczył udziału w krajowym rynku kredytów (*Domestic market share loans*) – 35,5% – przy czym liczba banków spółdzielczych w tej grupie systematycznie maleje – np. ze 173 BS w 2016 r. do 156 BS w 2018 r. (European Association of Co-operative Banks, 2017, 2019). Oznacza to, że na przeciętny BS przypada coraz większa liczba członków i wzrost ten jest bardzo znaczący (między 2016 a 2018 r. o 21%), a jednocześnie średnia liczba członków na jeden BS jest nawet bardzo duża – 12250.

Banki spółdzielcze w Finlandii działają w reżimie spółdzielni otwartej, tj. obsługują zarówno klientów będących członkami, jak i klientów nieposiadających udziałów w spółdzielni. Osoby będące klientami BS mogą nabyć jego udziały na trzy sposoby – korzystając z rachunku w bankowości elektronicznej, telefonicznie lub osobiście. Osoby niebędące klientami w celu uzyskania członkostwa muszą odwiedzić placówkę banku. Obowiązuje wkład członkowski (ang. *membership contribution*), który w większości BS wynosi 100 Euro i nie pobiera się żadnych innych opłat. Członkami mogą zostać osoby fizyczne, w tym również osoby niepełnoletnie, niezależnie od ich narodowości lub przedsiębiorstwa i fundacje korzystające z usług OP Group (OP Group, 2020). Dominują

jednak osoby fizyczne, co można wyjaśniać m.in. tym, że organizacje nie mają prawa do otrzymywania bonusów finansowych dla członków. Członkami BS są często jego pracownicy. Udziałowcy nie muszą zamieszkiwać na terenie działania banku, ale najczęściej są członkami lokalnej społeczności (Jones i in., 2016). Jeśli członek decyduje się na wycofanie udziałów, wkład członkowski zostaje mu w całości zwrócony po upływie jednego roku od końca roku finansowego, w którym nastąpiło ustanie członkostwa. Ciekawostką jest promowanie przez OP Group nabycia udziałów w spółdzielni jako niekonwencjonalnego prezentu np. na urodziny (OP Group, 2020).

Udziałowcy będący jednocześnie klientami BS otrzymują szereg korzyści w postaci tzw. bonusów, rabatów w swoim banku lub u jego partnerów biznesowych. Bonusy wynikają z różnych transakcji z BS, do których należą: 1) posiadanie środków na rachunku, 2) dokonywanie płatności za pomocą kart wydanych przez bank, 3) opłacenie składek za ubezpieczenia, 4) zaciągnięcie kredytu, 5) gromadzenie oszczędności w BS. Na stronie OP Group znajduje się kalkulator korzyści finansowych uzyskiwanych dzięki bonusom. Bonusy pozwalają na uiszczenie opłat lub prowizji, które w przeciwnym razie obciążałyby rachunek klienta (np. związanych z obsługą kredytu czy składkami na ubezpieczenia). Członkowie jednej rodziny mogą wspólnie uzyskiwać bonusy za transakcje dokonane z BS, pod warunkiem, że wszyscy posiadają udiały BS (OP Group, 2020). Stosowany przez OP Group system dystrybucji bonusów był kwestionowany z punktu widzenia praktyk wymierzonych w uczciwą konkurencję. Jednakże Fiński Urząd Ochrony Konkurencji (ang. *Finnish Competition and Consumer Authority*) nie znalazł dowodów na szkodliwość społeczną stosowanych rozwiązań (Finnish Competition and Consumer Authority, 2019).

Poza tzw. bonusami, OP Group oferuje swoim klientom -udziałowcom różnego rodzaju zniżki na świadczone usługi i inne korzyści finansowe, obejmujące np. niższe opłaty za prowadzenie rachunku lub zwiększenie sumy ubezpieczenia. Trzecią formą oferowanych przez fińską grupę spółdzielczą korzyści są różnego rodzaju usługi świadczone przez partnerów OP Group po niższej cenie (np. zakup biletów na imprezy kulturalne, zakup oprogramowania komputerowego). Warto podkreślić, że benefity, z których mogą korzystać członkowie BS zrzeszonych w OP Group, są łatwo dostępne w aplikacji mobilnej (OP Group, 2020).

Biorąc pod uwagę różnorodność otrzymywanych przez klientów korzyści z tytułu korzystania z usług BS, występuje trudność porównania rzeczywistych kosztów poszczególnych usług z ofertami konkurentów (Finnish Competition and Consumer Authority, 2019).

Oryginalnym rozwiązaniem stosowanym od 2014 r. przez OP Group jest prowadzenie sieci szpitali, mają-

<sup>3</sup> W raporcie dokonano analizy bankowej grupy spółdzielczej funkcjonującej w Danii – Coop Bank, której dane nie są uwzględnione w zestawieniu EACB. W celu dokonania porównań z drugą grupą funkcjonującą w Danii oraz fińską OP Group posługiwano się danymi ze strony internetowej Coop Bank.

<sup>4</sup> W podrozdziale skupiono się na analizie relacji banków spółdzielczych w Finlandii z pominięciem ogólnego opisu uwarunkowań funkcjonowania bankowości spółdzielczej w tym kraju. Informacje w tym zakresie znaleźć można w pracy: (Boda, 2017).

<sup>5</sup> Dane EACB nie uwzględniają drugiej grupy banków spółdzielczych funkcjonującej w Finlandii: POP Group. Jest ona dużo mniejsza od OP Group, a zarazem posiada z nią wiele cech wspólnych (Boda, 2017). Z tych powodów zrezygnowano z analizy tej grupy spółdzielczej.



ce na celu rozszerzenie oferty Grupy poprzez wprowadzenie usług wykraczających poza tradycyjną bankowość czy ubezpieczenia. Służyło i służy to budowaniu wizerunku banku jako podmiotu dbającego o szeroko rozumiany dobrostan członków i klientów. Jednocześnie tego typu działalność nie oznacza odrzucenia zasad rachunku ekonomicznego i troski o poprawianie wskaźników efektywności bądź rentowności całej OP Group. Przejawem tego są m.in. redukcje zatrudnienia w warunkach restrukturyzacji kosztów czy działalności, w duchu podobnym do działań banków komercyjnych (Boda, 2017).

Analizy przeprowadzone przez naukowców na danych z OP Group wskazują, że zarówno czynniki ekonomiczne (oprocentowanie kredytów i depozytów, wolumen kredytów i depozytów – gdyż od niego naliczane są bonusy oraz wysokość opłaty za udział) oraz nieekonomiczne (liczba mieszkańców danego regionu i liczba klientów BS) wpływają na liczbę członków BS<sup>6</sup>. Silniejszy wpływ na liczbę udziałowców BS zidentyfikowano w przypadku korzyści ekonomicznych uzyskiwanych przez członków. Co więcej, wpływ tych korzyści był jeszcze silniejszy dla BS działających w miastach, które w mniejszym stopniu mogły opierać się na lokalnych więziach. Nadto stwierdzono, że fińskim BS łatwiej jest pozyskać członków w mniej zaludnionych regionach, co może wskazywać na rolę lokalnych więzi na terenach wiejskich (Jones i in., 2016).

### **Hiszpania (Grupo Cooperativo Cajamar i Grupo Cooperativo Solventia)**

Jeszcze w 2005 roku głównym przedmiotem dyskusji wokół sektora bankowości spółdzielczej w Hiszpanii był potencjał zrzeszania się niewielkich, lokalnie działających banków (Carrasco, 2004; Navarro, 2005). Hiszpański Banco Cooperativo dysponował największą wśród banków spółdzielczych w Europie liczbą placówek (Gajowiak, 2008), a relatywnie „płaski” system zarządzania podmiotami tego sektora był oceniany jako wzorowy (Siudek, 2007). Dekadę później połowa placówek banków spółdzielczych w Hiszpanii (ok. 14 000 podmiotów) została zlikwidowana, a 1/3 pracowników BS straciła pracę (Castelló, Trias & Arribas, 2018).

Hiszpania oraz funkcjonujący w tym kraju system bankowości spółdzielczej wyraźnie odczuły kryzys gospodarczy lat 2007-2009 (Miklaszewska, 2017, s. 69). W wyniku negatywnych konsekwencji kryzysu finansowego nastąpiło zachwianie stabilności systemu oraz konieczność jego długookresowej sanacji. Pomimo tego, w 2014 roku Hiszpania plasowała

się na 8. miejscu wśród 10 najważniejszych rynków i grup spółdzielczych w Europie, z aktywami sektora na poziomie 130 mld Euro. Dla porównania, Polska znajdowała się na 10. miejscu z aktywami na poziomie 32 mld Euro (Miklaszewska, 2017, s. 62).

Podstawą spółdzielczości kredytowej w Hiszpanii jest „wiele małych banków funkcjonujących w ramach zdecentralizowanych grup o lokalnym zasięgu działalności” (Jurkowska, 2017, s. 23). W Hiszpanii funkcjonują dwa zrzeszenia banków spółdzielczych: Grupo Cooperativo Cajamar (aktywa 40 mld Euro) i Grupo Cooperativo Solventia (aktywa 1, 6 mld Euro) (Miklaszewska, 2017, s. 67).

Hiszpańskie banki spółdzielcze, podobnie jak banki spółdzielcze w szeregu innych krajów, działają w ramach Systemu Ochrony Instytucjonalnej (IPS) zabezpieczającego ich płynność i wypłacalność (Miklaszewska, 2017, s. 67). Utworzenie IPS w hiszpańskich bankach lokalnych odbyło się w warunkach kryzysowych i było akcją ratunkową dla tych instytucji. Związane to było z ogólnie narzuconą reformą „(...) modelu funkcjonowania bankowości spółdzielczej w kierunku większej centralizacji, dalszej konsolidacji i wzmocnienia roli zrzeszeń” (Miklaszewska, 2017, s. 66) w następstwie kiepskiej kondycji sektora spółdzielczego.

Obecnie w debatach praktyków i akademików w Hiszpanii popularny jest nurt wiązania bankowości spółdzielczej z ekonomią społeczną i społeczną odpowiedzialnością tego sektora (Giagnocavo, Gerez, & Sforzi, 2012). Koncepcja ta stanowi reakcję na krytykę, a nawet rozwój swoistej kultury antybankowej po globalnym kryzysie finansowym (Castelló, Trias & Arribas, 2018).

Hiszpańskie banki spółdzielcze aktywnie działają na rzecz przyciągnięcia nowych klientów. Podobnie jak banki komercyjne oferują dostęp do swoich usług w kanałach elektronicznych oraz programy bonifikat na produkty i usługi partnerów biznesowych, a także programy lojalnościowe. W ramach strategii ekspansji rynkowej Grupo Cooperativo Cajamar zorganizowała m.in. 5 mobilnych oddziałów bankowych poruszających się na dużych platformach samochodowych. Grupo Cooperativo Cajamar (GCC) i Grupo Cooperativo Solventia (GCS) nie promują się bezpośrednio przez realizację koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) – niemniej dotują badania naukowe w branży rolno-spożywczej. Oferują także programy edukacyjne i dotują konferencje tematyczne. Hiszpańskie banki spółdzielcze kierują swe usługi także do klientów anglojęzycznych, czego formalnym wyrazem są wersje anglojęzyczne ich stron www. Dbłość o potrzeby klienta sprawia, że Banki GCC oferują konsultacje telefoniczne przez całą dobę, również w języku angielskim. Zgodnie z uniwersalnymi tendencjami hiszpańskie banki spółdzielcze, pomimo zorientowania na współpracę z sektorem rolnym czy rol-

<sup>6</sup> Wyrażoną stosunkiem liczby członków do liczby ludności zamieszkującej gminy, w których znajdują się placówki BS oraz stosunkiem liczby członków do liczby klientów.

no-spożywczym i działalności o lokalnym charakterze<sup>7</sup> angażują się także w inne branże (Urena, Molina, & Garcia, 2013).

Przykładem pokrzyśowego odrodzenia bankowości spółdzielczej w Hiszpanii jest powstanie w 2014 roku Banco de Crédito Cooperativo działającego w ramach IPS. Należy do niego 19 banków rolnych grupy spółdzielczej Cajamar plus 13 innych banków rolnych. Jego finansowanie, w nawiązaniu do klasycznych zasad spółdzielczych, nie jest w żaden sposób związane ze środkami publicznymi.

### Węgry (TakarékBank)<sup>8</sup>

W ostatnich dwóch dekadach rola banków spółdzielczych na Węgrzech wzrosła, zarówno jeśli chodzi o ich udział w rynku, jak i rozpoznawalność, przy czym istotną rolę odegrały procesy konsolidacji (Várhegyi, 2002 s. 78, Lang, Signore & Gvetadze 2016, s. 21, 41-42). Warto podkreślić, że Węgry są jedynym krajem w Europie, który ma prawo nałożenia na obywateli niekorzystnego z perspektywy konsumpcji produktów kredytowych, tzw. podatku bankowego (Banki 2016, s. 65).

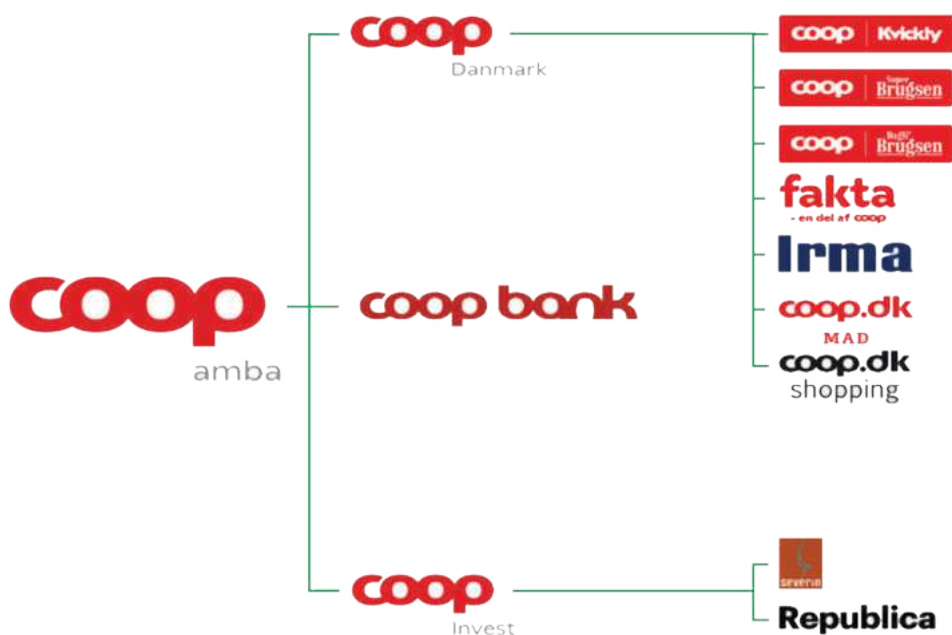
Banki spółdzielcze na Węgrzech są zorganizowane pod tzw. marką parasolową TakarékBank (ang. Hungarian Savings Cooperatives Bank), która zrzesza przeszło 60 banków spółdzielczych z całego kraju. Takarék-

Bank posiada ponad 1100 lokalnych oddziałów i ma ponad 1 100 000 klientów z całego kraju, reprezentujących większość branż gospodarki. Węgierski sektor spółdzielczości bankowej jest silnie promowany przez rząd. Premier Viktor Orbán zachęca do przenoszenia środków finansowych obywateli, w tym przedsiębiorców, z banków komercyjnych do banków spółdzielczych (*Hungarian savings co-ops merge into universal commercial bank...*). Inicjatywa ta jest zarówno nagłaśniana w mediach, jak i obecna w faktycznych działaniach rządu. Od 2013 r. dąży się do konsolidacji węgierskich banków spółdzielczych w formie unii bankowej, stymulując ich dostosowanie do wymogów ostrożnościowych, w tym zwłaszcza adekwatności kapitałowej Unii Europejskiej. W konsekwencji uzyskano ekspansję rynkową TakarékBank, która jest jednak przedmiotem kontrowersji w dyskursie publicznym (*Węgierski scenariusz...*).

### Dania (Coop Bank)

Duński Coop Bank należy do Grupy Coop Amba – wcześniej FDB (ang. Danish Consumers Cooperative Society) – spółdzielni o korzeniach z XIX wieku, której członkami i właścicielami jest ponad 1,8 miliona Duńczyków, czyli ok. 31% ludności kraju (ludność Danii w 2019 r. liczyła ok. 5,8 miliona mieszkańców).

Holding nie ma kapitału akcyjnego, a jego właścicielami są udziałowcy, z prawem udziału w podejmowa-



Rysunek 1. Struktura holdingu Coop Amba

Źródło: (COOP, 2020)

<sup>7</sup> W analizie pominięto Group Caja Rural, która ma charakter wybitnie lokalny.

<sup>8</sup> Dostęp do niewęgierskojęzycznych źródeł o sektorze bankowości spółdzielczej na Węgrzech jest bardzo ograniczony

niu decyzji zarówno na poziomie lokalnych sklepów detalicznych, jak i wyborach Rady Krajowej liczącej 124 członków 'Landsråd'. Zarząd Krajowy powołuje zarządy spółek córek tj. COOP Danmark, COOP Bank oraz COOP Invest (COOP, 2020). W skład Coop Amba wchodzi trzy siostrzane podmioty (subsidiaries):

**Coop Danmark** to największe przedsiębiorstwo z branży spożywczej w Danii o rocznych obrotach rzędu 50 mld DKK zarządzające ok. 1100 sklepami i zatrudniające około 36 000 pracowników, które obejmuje sieci sklepów Kvickly, SuperBrugsen, Dagli'Brugsen, LokalBrugsen, Irma, fakta, coop.dk i irma.dk.

**Coop Bank**, założony jesienią 2013 roku, specjalizuje się w obsłudze codziennych potrzeb bankowych klientów, głównie duńskich gospodarstw domowych.

**Coop Invest** jest spółką inwestycyjną i pełni m.in. funkcję awaryjnego bufora finansowego. Oznacza to, że jeśli w Coop Amba brakuje środków finansowych na działalność, z Coop Invest pozyskiwane są środki finansowe na działalność. Z kolei Coop Invest jest właścicielem agencji reklamowej Republica, specjalizującej się w handlu detalicznym i centrum szkoleniowego Severin o wieloletniej tradycji, utworzonym przez FDB w 1932 r. Coop Invest i spółki zależne realizują politykę CSR odpowiadającą działaniom całego holdingu.

W Coop Amba członkowie, poprzez możliwość pełnienia różnych funkcji, mają realny wpływ na działanie spółdzielni i jej podmiotów. Do organów spółdzielni mogą być wybierani członkowie, którzy ukończyli 18 lat. Najwyższym organem jest Rada Coop, w skład której wchodzi 124 członków. Rada Coop przyjmuje

statut spółki i wybiera jej zarząd. Rada dyrektorów Coop Amba składa się z 10 członków. Zarząd Coop Amba powołuje rady dyrektorów Coop Danmark, Coop Bank i Coop Invest.

Coop Bank jest ogniwem rozbudowanej i stabilnej finansowo grupy podmiotów o hierarchicznym układzie zależności i demokratycznej kontroli członków organizacji działającej z ponad 120 letnią tradycją. Siedziba banku znajduje się w Albertslund, dzielnicy Kopenhagi. Bank nie posiada tradycyjnych oddziałów terenowych, a załatwiane w nim sprawy są możliwe do procedowania jedynie online. Coop Bank oferuje szeroki asortyment usług bankowych (karty kredytowe, oszczędności i pożyczki). Korzystanie z usług tego banku wymaga członkostwa w spółdzielni. Operacje gotówkowe (wpłaty i wypłaty) można dokonywać w sklepach Coop Danmark w całym kraju. Sam Coop Bank jest stosunkowo niewielki pod względem aktywów (44 miejsce w krajowym rankingu), ale jego pozycja rynkowa szybko rośnie. Dynamika aktywów ogółem (r/r) w 2018 r. wyniosła 40,45%, a kapitału własnego 11%. Charakterystyczne także jest, że wartość należności Coop Bank jest systematycznie wyższa niż depozytów, co dokumentuje jego subsydiarny charakter w holdingu Coop Amba.

## Podsumowanie przeglądu literatury

Tabela 2. zawiera zestawienie niektórych cech dotyczących udziałowców w analizowanych grupach banków spółdzielczych w badanych krajach europejskich.



**Wykres 2.** Aktywa Coop Bank (w mln DKK)

Źródło: (Coop Bank, 2020a)



**Tabela 2.** Charakterystyka cech związanych z członkostwem w wybranych grupach spółdzielczych

| Cecha                                          | Finlandia                                                                                                                                                                        | Hiszpania                                                                                                                                                                                                                                        |                                   | Węgry                                                                                                                                                    | Dania                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                | OP Group                                                                                                                                                                         | Grupo Cooperativo Cajamar (GCC)                                                                                                                                                                                                                  | Grupo Cooperativo Solventia (GCS) | TakarékBank                                                                                                                                              | Coop Bank                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Opłata członkowska</b>                      | 100 Euro                                                                                                                                                                         | 100 Euro                                                                                                                                                                                                                                         |                                   | Brak danych                                                                                                                                              | ~ 22 Euro (200 DKK) opłata zwrotna dla członków do wykorzystania w sklepach Coop Danmark.                                                                                                                                                     |
| <b>Kanały nabywania udziałów członkowskich</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>On-line (dla klientów banku)</li> <li>Przez telefon (dla klientów banku)</li> <li>Osobiście, w oddziale banku (dla wszystkich)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>On-line</li> <li>Przez urządzenia mobilne</li> <li>Przez telefon</li> <li>Osobiście, w oddziale banku</li> </ul>                                                                                          |                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>On-line</li> <li>Osobiście, w oddziale banku</li> </ul>                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wyłącznie on-line</li> </ul>                                                                                                                                                                           |
| <b>Udziałowcy</b>                              | Osoby fizyczne, przedsiębiorstwa i fundacje (z ograniczonymi prawami)                                                                                                            | Osoby fizyczne i osoby prawne                                                                                                                                                                                                                    |                                   | Osoby fizyczne i osoby prawne                                                                                                                            | Każdy klient banku musi być członkiem spółdzielni                                                                                                                                                                                             |
| <b>Struktura udziałowców</b>                   | Głównie osoby fizyczne (w tym pracownicy banku)                                                                                                                                  | Udziałowcy działają głównie w sektorze rolno-spożywczym (przedstawiciele branży i ich rodziny)                                                                                                                                                   |                                   | Osoby fizyczne i podmioty gospodarcze z różnych sektorów                                                                                                 | Osoby fizyczne (~1,8 mln duńskich gospodarstw domowych)                                                                                                                                                                                       |
| <b>Motywacja finansowa udziałowców</b>         | Zniżki dla udziałowców, bonusy ze wszystkich transakcji z BS oraz z zawartych umów ubezpieczeń                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Niektóre darmowe usługi bankowe, a także dostęp do bonifikat na produkty i usługi partnerów banku</li> <li>Powiązanie oferty bankowej z programami lojalnościowymi przy nabywaniu dóbr i usług</li> </ul> |                                   | Działania w zakresie zabezpieczenia interesów konsumentów kredytów we frankach (Lepczyński, 2017, s. 37), odnosi się do członków i innych klientów banku | <ul style="list-style-type: none"> <li>Możliwość debetu w rachunku do kwoty ~ 6718,49 Euro (50000 DKK).</li> <li>Wszystkie karty płatnicze są połączeniem kart Coop i kart płatniczych automatycznie naliczających bonusy i rabaty</li> </ul> |
| <b>Motywacja niefinansowa udziałowców</b>      | Kształtowanie więzi między członkami w społecznościach lokalnych                                                                                                                 | Spółdzielcze sieci bankowe wspierają branżę rolno-spożywczą m. in. poprzez dotowanie badań naukowych, realizują programy edukacyjne i dotują konferencje tematyczne                                                                              |                                   | Możliwość korzystania z usług skonsolidowanej unii banków spółdzielczych („marka parasolowa”)                                                            | Integracja sieci sprzedaży detalicznej z czynnościami banku, gwarancją płynności holdingu, kształtowaniem polityki marketingowej oraz prowadzeniem szkoleń w ramach profilu CSR na poziomie holdingu Coop Amba                                |



| Wycofanie udziałów   | Zwrot składki członkowskiej po upływie roku od końca roku finansowego, w którym ustało członkostwo                                                                                          | Możliwe (dokładniejsze informacje niedostępne)                                                                                                                                                                                                | Możliwe (dokładniejsze informacje niedostępne)                                                                    | Równoznaczne z rezygnacją z usług banku                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dodatkowe informacje | Możliwość nabycia udziałów banku jako prezentu np. na urodziny.                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Oferta specjalna karty kredytowej dla studentów otrzymujących stypendium w ramach programu Erasmus</li> <li>Bank prowadzi obsługę z 5 mobilnych oddziałów banków na platformie samochodowej</li> </ul> | Ogólnodostępna informacja dotycząca polityki wynagrodzeń w banku                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Asystowanie przy zmianie banku</li> <li>Możliwość wykorzystania bonusów poprzez zakupy w sklepie internetowym Coop.dk</li> <li>Aktywność w kanałach społecznościowych (Facebook, LinkedIn, Youtube)</li> </ul> |
| Problemy             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Skomplikowany system korzyści dla klientów</li> <li>Ryzyko komercjalizacji poprzez więzi z udziałowcami oparte na korzyściach finansowych</li> </ul> | –                                                                                                                                                                                                                                             | Centralizacja pod hasłem narodowego systemu, bierność lub brak oddolnego zaangażowania w ideę i ruch spółdzielczy | –                                                                                                                                                                                                                                                     |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie źródeł zaprezentowanych w rozdziale

Wśród cech podobnych warto podkreślić stosunkowo niski koszt nabycia udziałów banku spółdzielczego, możliwość przystąpienia do grona członków za pomocą kanałów elektronicznych, dominację osób fizycznych wśród udziałowców. Różnice widać natomiast w korzyściach finansowych oraz niefinansowych oferowanych członkom banku. Na szczególną uwagę zasługuje aktywność banków spółdzielczych w Internecie, w tym na portalach społecznościowych (Facebook, LinkedIn, Youtube).

## Wnioski dla Polski

Przeprowadzona analiza relacji banków z udziałowcami i interesariuszami w badanych grupach bankowych pozwala na zidentyfikowanie wartych wdrożenia do praktyki polskiej bankowości spółdzielczej rozwiązań.

### Zachęty finansowe:

- Niska opłata członkowska przy nabywaniu udziałów BS (Finlandia, Hiszpania, Dania);
- Możliwość nieodpłatnego uzyskania karty debetowej z limitem kredytowym (Dania);
- Bonusy finansowe oraz bonifikaty na produkty i usługi partnerów dla udziałowców (Finlandia, Hiszpania, Dania).

### Rozwiązania technologiczno-komunikacyjne:

- Wykorzystywanie przyjaznego, intuicyjnego i nieprzeładowanego treściami interfejsu strony internetowej, z możliwością skorzystania z pełnej oferty usług bankowych, a także porad online (Hiszpania, Dania);





- Możliwość natychmiastowego kontaktu z konsultantem banku w elektronicznych kanałach komunikacji (on-line, Whatsapp itp.) całodobowo, a przynajmniej w godz. od 08:00 do 22:00 od poniedziałku do piątku (GCC-Hiszpania);
- Możliwość dostępu do strony www BS w języku obcym (z uwzględnieniem liczniejszych grup potencjalnych klientów).
- Powołanie skonsolidowanej, silnej ekonomicznie i rozpoznawalnej marki parasolowej (Węgry);
- Asystowanie (wsparcie w realizacji niezbędnych formalności) przy zmianie banku (Dania);
- Możliwość prowadzenia konta osobistego w innym banku i równoczesnego korzystania z karty debetowej banku spółdzielczego (Dania).

#### Dostępność banku dla członków i klientów:

- Łatwy proces nabycia udziałów, który można przeprowadzić w różnych kanałach: on-line, telefonicznie, osobiście (Finlandia, Hiszpania);
- Mobilny oddział (POK) banku do obsługi klientów w słabo zaludnionych terenach (Hiszpania, Węgry);
- Możliwość konsultacji telefonicznej w sprawach pilnych 24/7, również w języku angielskim (GCC-Hiszpania).

#### Familiarność i otwartość:

- Stworzenie zachęty do posiadania udziałów przez wszystkich członków danej rodziny (Finlandia);
- Obsługa potrzeb finansowych w różnych fazach cyklu życia interesariuszy, oferta produktów bankowych skierowana do dzieci i młodzieży (Hiszpania), a także dostępność planów emerytalnych i porównywarki tych planów z ofertą konkurencyjnych banków (GCC-Hiszpania);
- Oferty wspólnego rachunku dla gospodarstw domowych – gospodarstwo domowe „może posiadać” wspólne konto i kilka kart (Dania);

#### Usługi łączone:

- Możliwość nabycia udziałów banku jako niekonwencjonalnego prezentu np. na urodziny (Finlandia);
- Połączenie karty spółdzielczej i karty płatniczej z możliwością zbierania bonusów za zakupy w sklepach związanych z bankiem, a także możliwość nieskorzystania z tej opcji (Dania);
- Dyskonto lub bonusy przy nabywaniu dóbr lub usług z wykorzystaniem karty płatniczej banku w jednostkach partnerskich (Dania);
- Karta członkowska na telefon komórkowy (Dania);
- Kontrola gospodarki żywnościowej gospodarstwa domowego (Dania).

#### Spółeczna odpowiedzialność biznesu:

- Przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu (GCC-Hiszpania);
- Ochrona środowiska naturalnego (m. in. promowanie i korzystanie z odnawialnych źródeł energii, racjonalizacja wykorzystania zasobów materialnych) (Hiszpania).

## Relacje banku spółdzielczego z udziałowcami i środowiskiem działania w opiniach członków zarządów



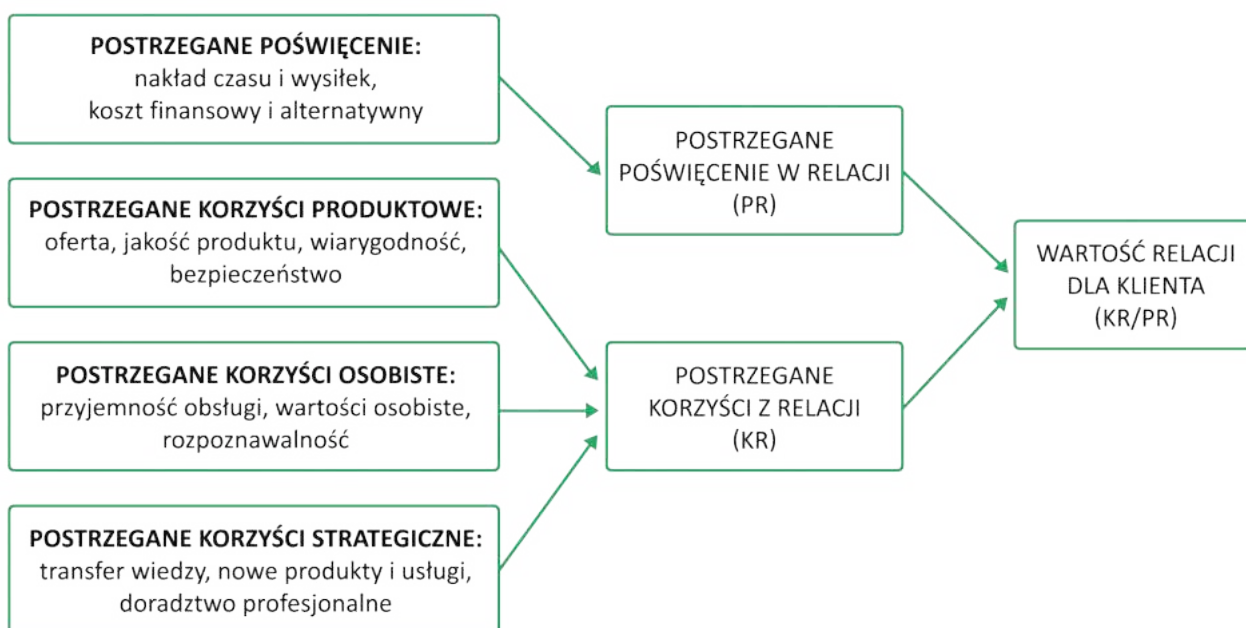


## Metodyka badania i dyspozycje do wywiadu

Przystępując do badań relacji BS z udziałowcami i środowiskiem działania wykorzystano nowoczesną koncepcję wartości dla klienta ukształtowaną na gruncie marketingu relacyjnego<sup>9</sup>. Ujęciu temu odpowiada w literaturze model ARA, którego skrót pochodzi od pierwszych liter angielskich określeń jego składowych tj. ACTORS-RESOURCES-ACTIVITIES, czyli AKTORZY (w potocznym języku polskim zwanymi uczestnikami), ZASOBY (w szerokim tego słowa znaczeniu) oraz DZIAŁANIA (wykorzystywanie i ruch zasobów pomiędzy aktorami/uczestnikami relacji). Przy czym relacje te zachodzą w sieci, jako pewnym systemie stosunków wzajemnych o otwartym charakterze (brak granic). W istocie chodzi o procesy, które intuicyjnie postrzegano od dawna, jednak nie były one dostatecznie rozpozna-

ne (wyjaśniane), a zwłaszcza operacjonalizowane analitycznie. W badaniu relacji BS z udziałowcami i środowiskiem działania wykorzystano dwie skale powiązane z ARA. Pierwsza, to B2B-RELPERF (ang. *business-to-business relationship performance scale*), czyli skala efektywności (wydajności) relacji aktorów (podmiotów gospodarczych – biznesów). Natomiast drugi to pomiar wartości dla klienta w odpowiedniej skali<sup>10</sup>.

Model B2B-RELPERF odzwierciedla wielowymiarowe relacje, jakie długoterminowo kształtują się między organizacją a klientem, a w przypadku spółdzielni kredytowej, między przedsiębiorstwem bankowym a jego interesariuszami, w tym zwłaszcza udziałowcami<sup>11</sup>. W konsekwencji ujmuje on korzyści mające znaczenie dla klienta, a nadto takie, które można uznać za kluczowe dla udziałowców.



Rysunek 2. Model wartości dla klienta

Źródło: (Spiteri, Dion, 2004)

<sup>9</sup> W marketingu relacyjnym koncepcja wartości dla klienta dość powszechnie analizowana jest z wykorzystaniem modelu ARA (*Actors-Resources-Activities*) (Ratajczak-Mrozek, 2010). Model ARA relacje biznesowe traktuje w kategoriach sieci. Relacje te powstają w procesie wymiany zasobów między uczestnikami danej sieci, a także w trakcie interakcji między nimi. Relacje te tworzą zbiór złożony z więzi między aktorami (ang. *actor bonds*), związków wynikających z działalności (ang. *activity links*) i powiązań zasobowych (ang. *resources ties*). W modelu ARA zakłada się ciągłe i długotrwałe interakcje w sieci, zarówno formalne, jak i nieformalne, kształtujące oczekiwania aktorów, współzależności zasobowe, a nadto otwartość, oznaczającą brak granic sieci.

<sup>10</sup> Model opracowany przez Ulaga i Eggers (2002), a zoperacjonalizowany przez Spiteri i Dion (2004).

<sup>11</sup> Pewnym uproszczeniem związanym z wykorzystaniem modelem jest to, że dość często w bankach spółdzielczych w Polsce mamy do czynienia ze spółdzielnią otwartą, czyli klientami przedsiębiorstwa spółdzielczego są także nieczłonkowie.

W przyjętym ujęciu na wartość dla klienta, wynikającą z jego relacji z bankiem spółdzielczym składają się przede wszystkim: postrzegane korzyści wynikające z tej relacji oraz postrzegane poświęcenie (zob. Rysunek 2). Użycie określenia poświęcenie ma m.in. na celu uwypuklenie nie tylko mierzalnych aspektów relacji klienta z BS, ale przede wszystkim nakładu czasu, kosztu finansowego czy wysiłku ponoszonego przez klienta na wejście i w utrzymywanie relacji. Z kolei postrzegane korzyści to przede wszystkim krótko- i długookresowe korzyści z usługi, psychologiczne korzyści osobiste (w tym ograniczające nieprzyjemność czy stres anonimowości, braku znajomości z pracownikiem BS) wreszcie korzyści strategiczne związane m.in. z uzyskaną wiedzą możliwą do wykorzystania w innych działaniach czy relacjach, nowość usługi z punktu widzenia zaspokojenia potrzeb klienta świadczonej na konkurencyjnych warunkach rynkowych czy korzyści wynikające z profesjonalnego

doradztwa BS w zaspokajaniu potrzeb finansowych klienta.

Istotnym uwarunkowaniem pozyskania maksymalnie obiektywnych informacji o składowych modelu ARA, w procedurze wywiadu z osobami reprezentującymi BS – jako aktora, jest przyjazna komunikacja (w tym brak obaw o kontrolno-represyjny charakter wykorzystania informacji), co osiąga się m.in. dzięki uzyskaniu statusu obiektywnego badacza (np. rekomendacja osoby mającej autorytet u osoby udzielającej informacji), a także nie narzucaniu ujęcia wypowiedzi czy rygorystycznego schematu rozmowy z przedstawicielem BS. Ważne przy tym jest, aby osoba udzielająca wywiadu dobrze знаła BS i jego funkcjonowanie w różnych aspektach. W Projekcie kluczowe znaczenie miała wiedza o relacjach banku z interesariuszami, a przede wszystkim udziałowcami oraz plany na przyszłość. Charakterystykę pytań wykorzystywanych w wywiadach zawiera Tabela 3.

### CZĘŚĆ NARRACYJNA

1. Proszę mi opowiedzieć, jak opisać można relacje z udziałowcami w BS-ie?
2. Proszę wyjaśnić, co kieruje ludźmi chcącymi być udziałowcami BS-u?
3. Ilu jest udziałowców? Jak ich można scharakteryzować?
4. Do czego są potrzebni udziałowcy? Czy są wśród nich aktywne osoby? Jak się zgłaszają?
5. Ilu udziałowców odchodzi i jakie są tego powody?

### CZĘŚĆ CZĘŚĆ RELACYJNA

6. Wymiar czasu (przeszłość rozumiana jako 3 lata wstecz oraz przyszłość): Co się ogólnie zmieniło w przeszłości albo czy były jakieś kluczowe wydarzenia, które wpłynęły na udziałowców? (liczba i skład udziałowców) Co się zmieni w przyszłości? (wpływ decyzji zewnętrznych, wewnętrznych, regulatorów rynku, łączenia się banków)
7. Wymiar lokalizacji (geograficzna i sieci powiązań) Jak zmieniają się sieci powiązań banku z różnymi grupami za pośrednictwem udziałowców? Jak przez udziałowców rynek przenika do banku?

### CZĘŚĆ UZUPEŁNIAJĄCA

8. Pytanie o dokumenty, w których można znaleźć informacje o relacjach z udziałowcami
9. Pytanie o to, czy bank prowadzi badania klientów i udziałowców

Informacje uzyskane z wywiadów uzupełniono o analizę danych zawartych w raportach znajdujących się na stronie Ministerstwa Sprawiedliwości (<https://ekrs.ms.gov.pl/>). Analiza obejmowała podstawowe

dane finansowe oraz dane o udziałowcach i pracownikach banku, które następnie połączono z wyróżnionymi na podstawie wywiadów modelami relacji banków spółdzielczych z udziałowcami.





## Syntetyczna informacja o bankach spółdzielczych uczestniczących w wywiadach

Do badania wybrano 10 banków możliwie silnie zróżnicowanych względem wielkości sumy bilansowej, lokalizacji w całej Polsce z podziałem na miasto i wieś, wreszcie uwzględniając przynależność do jednego z dwóch zrzeszeń BPS i SGB. W założeniach przyjęto przeprowadzenie wywiadów z dwoma osobami z każdego BS-u (jedna z zarządu i druga bezpośrednio odpowiedzialna za relacje z udziałowcami). Założenie to okazało się нефunkcjonalne w praktyce, stąd w przypadku wielu banków zrezygnowano z wywiadów z osobami dedykowanymi do współpracy z członkami. Wszystkie wywiady prowadzone były telefonicznie i nagrywane, a czas trwania wahał się od 40 minut do 2 godzin, w zależności od sposobu wypowiedzi respondentów. Następnie dokonano transkrypcji treści wywiadów w formie zapisu komputerowego. Dla każdego z wywiadów sporządzono wyciąg tabelaryczny z kluczowymi cytataми dotyczącymi składowych modeli wartości dla klienta.

Zachowując zagwarantowaną anonimowość można przedstawić zakres zmienności cech ilościowych badanych banków pozyskanych ze sprawozdań na dzień 31-12-2018:

- liczba udziałowców od 185 do 5000,
- liczba pracowników od 37 do 190,
- liczba placówek od 4 do 28,

- zysk netto od 900 tys. do 11,5 mln złotych,
- portfel kredytowy od 73 mln do prawie 400 mln,
- dywidenda w postaci oprocentowania udziałów od 3% do 5%.

## Wyniki analizy

Informacje z wywiadów analizowano biorąc pod uwagę różne aspekty oferowanych usług (produktów) bankowych, w tym ofertę asortymentową i możliwość jej spersonalizowania do potrzeb klienta, cenę i elastyczność, jakość a także wiarygodność BS-u i bezpieczeństwo (dwie ostatnie cechy jako odzwierciedlenie chęci trwania w relacji z bankiem). W grupie postrzeganych osobistych korzyści psychologicznych przez członków identyfikowano te związane z satysfakcją z usług, indywidualną rozpoznawalnością klienta w BS-ie, kulturą obsługi, zgodnością wartości osobistych z wartościami banku. W odniesieniu do postrzeganych korzyści strategicznych w wypowiedziach poszukiwano informacji o transferze wiedzy, konkurencyjności usług i przewagach rynkowych, proponowanych nowych usługach doradztwa lub fachowej pomocy, również wykraczającej poza typową działalność bankową. W aspekcie transferu wiedzy szczególną uwagę zwracano na dwustronny charakter relacji, to znaczy na ile pozyskiwane informacje od udziałowców wpływają na funkcjonowanie banku oraz to, na ile bank wykorzystując swoją fachową wiedzę kształtuje decyzje udziałowców/klientów. Wyniki analizy zaprezentowano w Tabeli 4.



**Tabela 4.** Postrzegane korzyści dla klienta w wypowiedziach zarządzających bankami spółdzielczymi

| Bank | Korzyści produktowe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Korzyści profesjonalne                                                                        | Korzyści kompetencyjne                                                                                                                                                                                                                                                 | Postrzegane korzyści osobiste udziałowców                                                                                                                | Poświęcenie uwagi                                                                                            | Obraz udziałowca i/lub vs. Klient                                                                                                                                                                                                              |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A    | Świetne produkty dopasowane regionalnie, również dla samorządu, korzyści produktowe mają służyć lokalnym społecznościom, dobre produkty-rodzą lojalność, a ta udziałowców. Produkty szyte na miarę, dostarczanie produktów na miejscu, dopasowana oferta, silny duży bank rolniczy, międzypokoleniowe relacje – przechodzenie członkostwa. | Nieobserwowane                                                                                | Żądania na zebraniach niemożliwych oprocentowań Postrzegane przez pryzmat produktów w porównaniu do innych banków, komunikowane przez zadowolonych klientów innym potencjalnym klientom. Sporadyczna wymiana informacji o produktach na zebraniach grup członkowskich. | Prestiż udziałowca (awans z klienta)                                                                                                                     | Czas na uczestnictwo w zebraniach, dojazdy na zebrania                                                       | Zadowolony klient, znacząca osoba w środowisku lokalnym, elastyczność produktowa dla wszystkich klientów, raczej szersza kategoria klienta z lokalnej społeczności, brak korzyści finansowych Obecnie udziałowiec to swego rodzaju wyróżnienie |
| B    | Dywidenda, podniesienie wartości jednostki udziałowej co dwa lata 15% brutto wartości udziału                                                                                                                                                                                                                                              | Cykliczne spotkania biznesowe klientów połączone z przekazywaniem wiedzy i szukaniem członków | Spotkania szkoleniowe dla klientów i potencjalnych członków                                                                                                                                                                                                            | Członkowie mogą zgłaszać propozycje                                                                                                                      | Mierzenie się z przypadkiem złej reputacji banku                                                             | Rozdzielenie korzyści na finansowe z udziałów oraz profesjonalne i kompetencyjne z klientami biznesowymi, którymi mogą być też udziałowcy, osobista relacja z klientem                                                                         |
| C    | Oprocentowanie udziału lepsze niż lokata. Korzyści dla społeczności lokalnej z finansowania kultury, sportu w społeczności lokalnej                                                                                                                                                                                                        | Indywidualne rozmowy z głównym ekonomistą banku dla kluczowych klientów.                      | Incydentalne pytania członków o wyniki finansowe banku. Zarząd spotykał się z ważnymi klientami.                                                                                                                                                                       | Jeden udział w BS ma więcej znaczenia niż jedna akcja w banku/ spółce akcyjnej. Możliwość głosowania ile z zysku na lokalne inicjatywy                   | Czas na zebrania członkowskie                                                                                | Rozdzielnie udziałowiec, klient, pomysł i możliwość pozyskania młodego pokolenia 20- latków zorientowanych antyglobalistycznie. Udziałowcy to lokalni patrioci.                                                                                |
| D    | Dedykowany opiekun dla udziałowca, dopasowanie produktów, premierowe użycie produktów, program lojalnościowy                                                                                                                                                                                                                               | Szkolenia (np. prawo bankowe, bezpieczeństwo internetowe)                                     | Wyposażenie w wiedzę członków rady nadzorczej, spotkanie biznesowe i szkolenia biznesowe                                                                                                                                                                               | Wyróżnienie, zobowiązanie do działania i testowania produktów, relacje wielopokoleniowe, prestiż z członkostwa, uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych | Czas i wysiłek stania się członkiem, na zaproszenie. Wysiłek zapoznawania się z dokumentacją rady nadzorczej | Udziałowiec to elita lokalna, wyselekcjonowana przez bank. Musi być aktywnym długoletnim klientem VIP lub pracownikiem, by wejść do klubu na zaproszenie. Młodych ludzi nie zapraszamy                                                         |



| Bank | Korzyści produktowe                                                                                                                                                      | Korzyści profesjonalne                                       | Korzyści kompetencyjne                                                                              | Postrzegane korzyści osobiste udziałowców                           | Poświęcenie uwagi                                                      | Obraz udziałowca i/lub vs. Klient                                                                                                                                                     |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E    | Ubezpieczenie zdrowia i życia członków, dywidenda                                                                                                                        | Nieobserwowane                                               | Informowanie udziałowców o sytuacji wewnętrznej banku, Prestiż – kreowanie zmian w środowisku       | Transparentna informacja o sytuacji w banku                         | Nieobserwowane                                                         | Udziałowcy co innego niż klienci, obie grupy z lokalnej społeczności.                                                                                                                 |
| F    | Dywidenda, zgłaszanie uwag typu np. godziny funkcjonowania placówki                                                                                                      | Nieobserwowane                                               | Nieobserwowane                                                                                      | Wybieranie znaczących lokalnie osób na udziałowców i jako delegatów | Nieobserwowane                                                         | Klient na pierwszym miejscu. Udziałowiec dobrze, że jest                                                                                                                              |
| G    | Program lojalnościowy dla klientów, powinien być nobilitujący dla członków<br>Odpis z zysku na działania dla członków, nie społeczności lokalnej, imprezy SKO w szkołach | Darmowe porady prawne, Specjalista ds. relacji członkowskich | Edukowanie do lokalnego patriotyzmu finansowego                                                     | Przyjemność uczestnictwa w imprezach sportowych, kulturalnych       | Program polecający za polecenie członkostwa                            | Z dobrych klientów uczynić członków, z członków, którzy są członkami, a nie są klientami uczynić jednocześnie klientów i na tej bazie budować ambasadorów marki                       |
| H    | Dobre spółdzielcze miejsce pracy, konkurencyjność elastycznością i ceną w specyficznych przypadkach                                                                      | Nieobserwowane                                               | Drobiazgowa informacja o działaniu banku do rady nadzorczej, Wartość produktów dostarczana klientom | Nieobserwowane                                                      | Wspieranie inicjatyw lokalnych                                         | Znajomość klienta najpierw, przez pracownika, który tworzy spółdzielnię, aktywność członka formalnie związana przepisami (wykupienie udziałów, reprezentowanie w ciałach statutowych) |
| I    | Dywidenda oprocentowana wyżej niż lokaty, dopasowane z punktu widzenia klienta produkty                                                                                  | Nieobserwowane                                               | Nieobserwowane                                                                                      | Udział w organach statutowych                                       | Nieobserwowane                                                         | Udziałowiec to taki obowiązek, z którym trzeba działać i sobie z nim poradzić                                                                                                         |
| J    | Była dywidenda, teraz nie ma, bo bank gromadzi kapitały, fundusz rady nadzorczej na wspieranie przedsięwzięć lokalnych, społecznych                                      | Nieobserwowane                                               | Nieobserwowane                                                                                      | Nieobserwowane                                                      | Czas delegatów i udział w posiedzeniach rady nadzorczej, zaangażowanie | Relacje budowane z klientami, relacyjność w starym dobrym lokalnym stylu, delegaci to ci, którym się chce, wszyscy są w okolicy                                                       |

Uwaga: W tabeli znajdują się tylko te informacje, które zostały zidentyfikowane w wywiadach i w zebranych materiale, co może oznaczać, że prowadzone są inne działania, lecz nie były raportowane przez respondentów



Studia literatury, diagnoza sytuacji w sektorze banków spółdzielczych oraz uzyskane informacje z wywiadów z przedstawicielami zarządów banków spółdzielczych (Tabela 4.) pozwalają na identyfikację kilku typów relacji bank spółdzielczych – udziałowcy w środowisku lokalnym.

Identyfikacja typów relacji bank spółdzielczy – udziałowcy w środowisku lokalnym jest trudna formalnie i merytorycznie ze względu na brak jednoznacznego rozdzielenia roli udziałowca od klienta, z wyjątkiem praw własności oraz regulacyjny zakaz preferencyjnego traktowania udziałowców w stosunku do klientów. Takie uregulowania, przy spełnianiu przez BS wymogów kapitałowych przyczyniają się do ograniczania albo nawet lekceważenia roli udziałowców (taktując ich jako przysłówiowe „zło konieczne”), skupiając się na pozyskiwaniu klientów, co upodabnia ich działalność do banków komercyjnych. Zgromadzone informacje z praktyki banków spółdzielczych stanowią asumpt do wydzielenia postrzeganych korzyści wynikających z transferu wiedzy czy szerzej – kompetencyjnych od grupy postrzeganych korzyści strategicznych, a także zmodyfikowania znaczenia pozostałych grup przedstawionych na Rysunku 2.

W zmodyfikowanej wersji elementów składowych wartości dla udziałowca:

- postrzeganie poświęcenia – oznacza jakąkolwiek aktywność udziałowca (aktora) wymagającą od niego alokacji czasu, innych nakładów osobistych czy finansowych w celu podtrzymania relacji z bankiem spółdzielczym;
- postrzeganie korzyści usług – oznacza korzyści tylko dla członków spółdzielni (np. uzyskiwanie kredytu lub pożyczki uwarunkowane w statucie banku spółdzielczego członkostwem w spółdzielni), a także korzyści dla społeczności lokalnej wynikające bezpośrednio lub pośrednio z działalności przedsiębiorstwa spółdzielni;
- postrzeganie osobistych korzyści psychologicznych – obejmuje niematerialne bodźce motywacyjne, jak indywidualną rozpoznawalność, satysfakcję osobistą, kulturę obsługi itp.;
- postrzeganie korzyści profesjonalnych – dotyczy korzyści z profesjonalnego zaspokajania potrzeb na usługi finansowe, doradztwa produktowego czy porad eksperckich dla udziałowców;
- postrzeganie korzyści kompetencyjnych – to absorpcja wiedzy i umiejętności oraz kształtowanie postaw w wyniku transferu wiedzy, w szczególności

ści ze szkoleń, kursów, warsztatów i innego rodzaju aktywności służących wymianie informacji o prowadzeniu biznesu.

Przeprowadzone analizy działań badanych banków spółdzielczych względem udziałowców pozwalają zidentyfikować następujące wspólne procesy lub cechy:

- 1) W większości banków przeprowadza się przegląd aktywności udziałowców prowadzący do urealnienia liczby członków.
- 2) Zauważalna jest presja organów nadzorczych na eksponowanie spółdzielczego charakteru banku, przede wszystkim w kontekście urealnienia liczby członków oraz obawa przed kontrolą preferencji produktowych lub usług dla udziałowców banków spółdzielczych.
- 3) W strukturze udziałowców dominują osoby ze starszych grup wiekowych oraz emeryci. Dość powszechnie jako młodego udziałowca traktuje się osoby w wieku 40 lat. Sporadyczne są przypadki pozyskiwania jako udziałowców osoby w wieku do 40 lat.
- 4) W zdecydowanej większości badanych BS-ów niedostrzegalna jest potrzeba albo brak koncepcji, jak pozyskiwać jako członków osoby z grupy wiekowej 18-40 lat.
- 5) Zidentyfikowana stosunkowo powolna, determinowana głównie procesami naturalnymi niż celową polityką zmiana struktury wiekowej członkostwa, w tym w odniesieniu do kohort wiekowych przed 40, pozostawia jedynie nadzieję na aktywizację najmłodszego pokolenia interesariuszy manifestującego (przynajmniej w części) poglądy alterglobalistyczne i zwrócone ku lokalnemu samostanowieniu.
- 6) W wyjątkowych przypadkach BS-y wskazują otwarcie na eksperymenty w polityce członkowskiej ukierunkowanej na pozyskanie nowych udziałowców. Jako powody bierności wskazywane są przede wszystkim restrykcje i kontrole ze strony instytucji nadzorczych systemu finansowego.
- 7) Kategoria społeczności lokalnej w działaniach BS-u występuje jedynie w wypowiedziach zarządzających zlokalizowanych w gminach i małych miastach o dość hermetycznych stosunkach społecznych. W większych miastach dominującą kategorią otoczenia jest klient (klienci). Natomiast generalnie dominuje ukierunkowanie na klienta, a nie na społeczność.



- 8) Wartość udziału oraz wpisowego jest do pewnego stopnia wykorzystywana przez zarządzających BS-ami do kształtowania liczby udziałowców. W szczególności jej wysoki poziom lub istotne podniesienie wartości może stanowić barierę dla chęci wstąpienia nowych członków do spółdzielni.
- 9) Z wywiadów wynika, że odsetek aktywnych udziałowców kształtuje się na poziomie ok. 5%, w tym dużą grupę stanowią pracownicy banku. Wskazywano także, że aktywność rośnie do 10% w latach wyborczych do organów spółdzielni.
- 10) Uogólnienie i synteza wypowiedzi zarządzających badanymi BS-ami wyraźnie wskazuje, że problematyka członkostwa w spółdzielni bankowej nie mieści się ani w grupie najważniejszych priorytetów, ani problemów banków spółdzielczych, choć można szacować, że znajduje się w pierwszej dziesiątce kwestii ważnych lub pilnych.

Analizując wypowiedzi zarządzających z punktu widzenia czynników modelu relacji banku spółdzielczego (jako organizacji gospodarczej) z udziałowcami jako najistotniejsze stwierdzono:

- Zakumulowane fundusze, które określają możliwości i potencjał działania, z uwzględnieniem efektów skali. Wielkością BS-u i budowaniem relacji z członkami spółdzielni zarządzający zajmują się wtedy, gdy nie są zaabsorbowani zbyt „biurokracją” regulacyjno-ostrożnościową.
- Osobę **prezesa zarządu BS-u** jako lidera kształtującego strategię banku. Z wypowiedzi uczestników wywiadów wynikało, że kariery prowadzące do funkcji w zarządzie rozwijały się w szerokim spectrum począwszy od tak zwanego urodzonego spółdzielcy, zaczynającego działalność w spółdzielni uczniowskiej, przez menedżerów zdobywających kompetencje i doświadczenia w bankowości komercyjnej, do osób przyuczanych do obecnych funkcji w działalności organów nadzorczych spółdzielni. Charakterystyczne, że przebieg kariery zawodowej nieco inaczej wpływa na układ hierarchii kluczowych aspektów funkcjonowania banków spółdzielczych.
- **Lokalizacja centrali banku i jego sieci** w znaczący sposób wpływa na środowisko konkurencyjne i to nie tylko w stosunku do banków komercyjnych, ale także innych banków spółdzielczych zrzeszonych w tym samym albo drugim zrzeszeniu (BPS lub SGB).

## Modele relacji banków spółdzielczych z udziałowcami wyróżnione na podstawie analizy wywiadów

W oparciu o zgromadzone informacje opracowano 5 modeli relacji BS-u z udziałowcami i środowiskiem lokalnym, stąd są to jednak tylko tzw. modele eksploatacyjne (powstałe w oparciu o posiadany wsad informacyjny), a nie modele eksperckie mające charakter projektowy czy docelowy dla konkretnego banku spółdzielczego. Pewnego rodzaju odstępstwem od tej reguły jest model transformacyjny, który ma w dużym stopniu charakter metodyczny.

**Model klubowy** – *metafora „ekskluzywnie jest być z nami”*. W modelu klubowym relacja bank – udziałowiec podobna jest do ekskluzywnej i prestiżowej przynależności klubowej (spółdzielnia zamknięta). Członkostwo wynika ze wcześniejszych zasług, wymaga zaproszenia od dotychczasowego członka „klubu”, a proponowane jest osobie, która aktywnie korzysta z usług banku, ponadto ma długą historię produktową, profil danej osoby odpowiada „dojrzałemu klientowi”, kandydat jest dobrze rozpoznawalny w środowisku działania banku lub jest zasłużonym pracownikiem. Wstęp do takiego klubu jest kosztowny dzięki stosunkowo wysokiej wartości udziału i wpisowego. Członkostwo łączy się z szeregiem obowiązków, w tym poświęcaniu czasu, udziałem w testowaniu nowych produktów, aktywnym funkcjonowaniu w społeczności „klubowej”. Zwieńczeniem działalności jest wybór do Rady Nadzorczej, która dzięki posiadanym uprawnieniom reprezentowania właścicieli i postanowieniom aktów regulacyjnych ma dostęp do informacji o banku i współuczestniczy w zarządzaniu nim, ze szczególnym uwzględnieniem uchwalania strategii, wyboru zarządu i nadzorowania jego gospodarki.

**Model społeczności lokalnej** – *metafora „znamy się osobiście i nie tak bardzo ważne czy jesteś udziałowcem, czy klientem”*. Kluczowe w tym modelu jest oferowanie usług finansowych efektywnie zaspokajających potrzeby interesariuszy, a mniej istotne aktywizowanie klientów do współzarządzania bankiem jako udziałowców. Aktywność banku spółdzielczego koncentruje się na potrzebach społeczności lokalnej i klientach wywodzących się z tej społeczności, aby realizując ich interesy utrzymywać bank w dobrej kondycji. Dbanie o relacje polega przede wszystkim na zaspokajaniu potrzeb klientów oraz finansowym wspomaganiu aktywności zbiorowej lub potrzeb społeczności lokalnej. Nadanie priorytetu zwiększaniem członkostwa lub liczby posiadanych udziałów determinowane jest w tym modelu zapotrzebowaniem na fundusze udziałowe, wynikającym z rosnącej skali działalności lub zewnętrznych wymogów ostrożnościowych. W mo-

delu społeczności lokalnej można wyróżnić co najmniej dwa warianty (submodele) w zależności od sposobu kształtowania relacji z klientami. W pierwszym wariantcie siłą napędową rozwoju BS-u są pracownicy, będący członkami społeczności lokalnej, znani członkom tej społeczności i promujący efektywne usługi świadczone przez bank o korzystnym wizerunku i działający na rzecz tej lokalnej społeczności. W drugim wariantcie pracownicy BS-u to profesjonalni finansiści zakorzenieni lokalnie o dużej rozpoznawalności w społeczności. Różnica między wariantami jest dość subtelna. W pierwszym relacje są tworzone przede wszystkim dzięki sylwetce i profilowi pracownika BS (zaufanie), w drugim zaś dzięki specyfice usług i produktów banku (jakość).

**Model transakcyjny – metafora „ja tobie, ty mnie”.** W modelu transakcyjnym konieczne jest uświadomienie istnienia udziałowców właścicieli i ich niezbywalnej roli właścicielskiej. Relacja BS udziałowcy i środowisko działania bazuje głównie na kryteriach i rachunku ekonomicznym. Członkowie spółdzielni rekrutują się najczęściej z klientów BS-u zamieszkujących w większych miastach, ważnych dla funkcjonowania banku czy to przez pryzmat dostarczania stabilnych funduszy, czy też dochodów ze świadczonych im usług. Tak więc transakcyjność oznacza, że wartość dla klienta tworzona jest przez korzyści produktowe klienta, w których swój udział ma także bank, pierwszeństwo mają kryteria biznesowe nad charytatywnymi, finansowanie inicjatyw pozabankowych powiązane jest z aktywnością członków spółdzielni bankowej.

**Model transformacyjny – metafora „trzecia droga”,** stanowi próbę poszukiwania nowej formuły członkostwa spółdzielczego w nowoczesnym społeczeństwie, obejmującego eksperymentowanie i wykorzystywanie nowinek w stosunku do klasycznej myśli spółdzielczej. Transformacja opiera się na sekwencji logicznie powiązanych działań. Po pierwsze, diagnozie obecnego stanu, i wyjaśnieniu kim są i czego chcą klienci i udziałowcy. Po drugie, pogrupowaniu interesariuszy w możliwie jednorodne grupy, z uwzględnieniem kluczowych kryteriów różnicowania tych grup. Po trzecie, sprawdzeniu czy spółdzielnia jako

etykieta ma dla interesariuszy pozytywną czy negatywną konotację i czy nie będzie barierą o zbyt wysokich nakładach na jej ewentualne pokonanie. Po czwarte, opracowaniu oryginalnych rozwiązań, z wykorzystaniem i odpowiednią adaptacją do lokalnych warunków innych doświadczeń zarówno krajowych, jak i zagranicznych, pod warunkiem zgodności z krajowymi regulacjami, jeżeli nie można uzyskać odpowiedniej zgody na odstępianie od nich. W modelu transformacyjnym projektowanie rozwiązań w zakresie kształtowania relacji interesariuszy z bankiem uwzględnia przede wszystkim tworzenie wartości dla klienta, w całym spectrum korzyści (od postrzegania poświęcenia, przez postrzeganie korzyści produktowych, psychologicznych, kompetencyjnych, wreszcie strategicznych). Można ponadto zaakcentować kwestię odpowiednich zapisów w strategii banku oraz – w zależności od możliwości – tworzenie dedykowanego stanowiska pracy dla relacji członkowskich.

**Model pasywny – metafora „niech będą i nie przeszkadzają”.** W tym modelu udziałowcy są ważni, o ile ich malejąca liczba nie powoduje perturbacji normatywnych lub zainteresowania instytucji nadzoru bankowego. Pasywność członków jest na rękę zarządowi, który może zająć się prowadzeniem biznesu bankowego, po opanowaniu („spacyfikowaniu”) rady nadzorczej i bez utrudnień ze strony nadzoru właścicielskiego, sprowadzonego do roli formalnego wykonywania obowiązków statutowych na zebraniach sprawozdawczo-wyborczych, bez merytorycznego wnikania w sytuację finansową i działalność przedsiębiorstwa spółdzielni, nagradzanego niewielkimi gratyfikacjami członków organów spółdzielni oraz możliwością dystrybucji niewielkich środków na działalność filantropijną. Model pasywny w znacznym stopniu odpowiada teorii agencji, w której zarządzający posiada więcej informacji od właściciela i może realizować partykularne interesy.

Wyróżnione modele zestawiono z podstawowymi wskaźnikami ilościowymi związanymi z udziałowcami BS pozyskanymi z ogólnodostępnych sprawozdań banków (Tabela 5). W celu zachowania anonimowości wyniki prezentowane są dla modeli, a nie poszczególnych banków spółdzielczych.



**Tabela 5.** Wybrane wskaźniki zarządcze dla wyróżnionych modeli relacji banków z udziałowcami

|                                    | Średnia liczba udziałowców | Liczba udziałowców/<br>liczba placówek | Zysk/ liczba udziałowców |
|------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------|--------------------------|
| <b>Model pasywny</b>               | 2000+                      | 200+                                   | <2000                    |
| <b>Model transakcyjny</b>          | 1000-1999                  | 100-199                                | 2000-3999                |
| <b>Model społeczności lokalnej</b> | 1000-1999                  | <100                                   | 2000-3999                |
| <b>Model transformacyjny</b>       | 2000+                      | 100-199                                | 4000-5999                |
| <b>Model klubowy</b>               | <1000                      | <100                                   | 6000+                    |

Wskaźniki w Tabeli 5. sugerują, że model pasywny odpowiada stosunkowo dużej liczbie udziałowców, ale przynosi najmniej korzyści finansowych członkom. Jego przeciwieństwem jest model klubowy, który dla relatywnie małej liczby udziałowców w spółdzielni zamkniętej generuje największe korzyści finansowe.

## Badanie ankietowe udziałowców, klientów i pracowników





## Metodyka badania i opis próby

W celu pogłębienia wiedzy na temat relacji między bankiem a obecnymi i potencjalnymi udziałowcami przeprowadzono badanie ankietowe. Zakres pytań był konsultowany z przedstawicielami banków spółdzielczych. Skorzystano także z konsultacji prof. Hansa Groenevelda – związanego z Rabobankiem, członka Think Tanku Europejskiego Stowarzyszenia Banków Spółdzielczych. W finalnej wersji kwestionariusz ankiety uwzględniał najważniejsze zagadnienia wynikające z celu Projektu, w tym: motywację do nabywania udziałów, pozostawania udziałowcem BS-u, satysfakcję z relacji z bankiem lub postrzeganie banku jako podmiotu zaangażowanego w życie lokalnej społeczności. Wzór kwestionariusza stanowi Załącznik 4.

W Kwestionariuszu wykorzystano m.in. zmodyfikowaną skalę *business-to-business relationship performance* (B2B-RELPERF) (Lages i in., 2008). Skala obejmuje 5 wymiarów uznawanych za kluczowe składniki procesu budowania relacji:

- 1) Polityki i praktyki w zakresie relacji,
- 2) Zaufanie w relacji,
- 3) Zaangażowanie w relację,
- 4) Wzajemna współpraca,
- 5) Satysfakcja z relacji.

Kwestionariusz został przygotowany w dwóch wariantach. Pierwszy opracowano z myślą o udziałowcach i klientach banków niebędących ich pracownikami. Drugi wariant kwestionariusza przeznaczony był dla pracowników i w porównaniu do pierwszego zawierał kilka dodatkowych pytań dotyczących wiedzy o banku (od środka), jakiej w zasadzie nie mają inni interesariusze (osoby z zewnątrz). Zaprojektowano trzy formy wypełnienia kwestionariusza:

- 1) on-line, za pomocą specjalnie przygotowanego formularza elektronicznego,
- 2) w pliku programu Word, który po wypełnieniu mógł być następnie odesłany na adres Zespołu Badawczego pocztą elektroniczną,
- 3) w wersji papierowej do pobrania i po wypełnieniu do przesłania pocztą tradycyjną.

Wielość form komunikowania z respondentami zmierzała do optymalizacji ich nakładu pracy poprzez wybór uzależniony od warunków technicznych i umiejętności respondentów. Ponadto starano się dotrzeć do

możliwie najliczniejszej grupy banków oraz ich interesariuszy.

O przygotowaniach do badania ankietowego prezesi banków spółdzielczych zostali poinformowani w trakcie Konwentu w Józefowie w styczniu 2020 r. Pierwotnie planowano rozpoczęcie badania w marcu 2020 r., jednak ze względu na pandemię COVID-19 termin był przesuwany i ostatecznie wiadomość z prośbą o wzięcie udziału w badaniu została skierowana mailowo do wszystkich banków spółdzielczych w Polsce na przełomie czerwca i lipca 2020 r. Jednocześnie linki do kwestionariuszy ankiety zostały zamieszczone na specjalnym profilu na portalu Facebook. Dodatkowo przeprowadzono akcję promocyjną na portalu Facebook i LinkedIn w lipcu 2020 r.

Zainteresowanie interesariuszy udziałem w badaniu inicjowanym przez Związek Banków Polskich i wspieranym przez Krajowy Związek Banków Spółdzielczych okazało się marginalne. Do dnia 27 lipca 2020 r. otrzymano tylko 55 niepustych kwestionariuszy zawierających nazwę banku<sup>12</sup>. Wszystkie wypełnione kwestionariusze otrzymano za pomocą formularza on-line. Respondenci reprezentowali 25 banków spółdzielczych. Tak niska liczba respondentów nie upoważnia do formułowania ocen czy wniosków dotyczących całego sektora spółdzielczego. Stąd uzyskane informacje można traktować najwyżej jako pilotażowe, służące do sformułowania wytycznych do dalszych badań i sprawdzenia narzędzia badawczego (kwestionariuszy ankiety).

## Wyniki badań pilotażowych

Spośród wypełniających ankietę 76,4% było udziałowcami swoich banków spółdzielczych, a 60% pracownikami<sup>13</sup>. Zebrane informacje ugruntowują ocenę o dominacji osób starszych wśród udziałowców banków spółdzielczych, bowiem aż 71,4% respondentów posiadających udziały nabyła je przed rokiem 2011. Podobnie większość badanych klientów (również 71,4%) pierwszy raz skorzystała z usług/produktów oferowanych przez bank przed 2011 r.

18 respondentów (42,9%) o statusie osoby fizycznej zadeklarowało posiadanie więcej niż jednego udziału, przy czym są to osoby wyłącznie w wieku 40 lat lub więcej. Może to stanowić przesłankę do większego zainteresowania cechami członków posiadającymi

<sup>12</sup> Kwestionariusze, w których nie podano nazwy BS, podano nazwę niewskazującą jednoznacznie na bank (np. „Bank spółdzielczy”) lub wskazano bank zrzeszający, usunięto z bazy.

<sup>13</sup> Krótki opis i wyjaśnienie znaczenia poszczególnych wskaźników i metod ilościowych użytych w opracowaniu znajduje się w Załączniku 5.



większą niż minimalna liczbę udziałów (np. cechy demograficzne, sytuacja ekonomiczna, postawa wobec banku) i to nie tylko z powodu wnoszenia przez nich wkładu do funduszu udziałowego, ale także możliwości zaangażowania w działalność BS.

Przekazane przez respondentów-udziałowców informacje (Tabela 6.) potwierdzają różnorodność motywacji nawiązywania i pozostawania w bliższej relacji z bankiem. Przy czym jedynym czynnikiem, który można uznać za dominujący, jest „poczucie współodpowiedzialności za bank, chęć wsparcia działalności Banku”. Biorąc pod uwagę anonimowość respondentów, a nadto ich dobrowolny udział w badaniu, można sformułować hipotezę głoszącą, że w środowisku interesariuszy banków spółdzielczych jest (znaczące?) grono osób poczuwających się do odpowiedzialności

za los poszczególnych banków. Powinno to być wyraźną dyrektywą do identyfikacji takich interesariuszy i włączania ich do działalności, nie tylko przez pryzmat klienta korzystającego z oferty czynności bankowych.

Na uwagę zasługuje także wariant odpowiedzi wskazujący, że motywem bycia udziałowcem BS jest jego „działalność na rzecz lokalnej społeczności” (dla 54% respondentów ma to duże znaczenie, ponadto dla 23% ma umiarkowane znaczenie). Podobnie okoliczność, iż tylko dla niespełna połowy respondentów wysokość i częstotliwość wypłaty dywidendy ma umiarkowane lub duże znaczenie może być traktowana jako korzystna dla kształtowania polityki dywidendy, co wyraźnie odróżnia członkostwo w BS od akcjonariatu w banku komercyjnym.

**Tabela 6.** Znaczenie motywów pozostawania udziałowcem banku

| Co sprawia, że pozostaje Pan\i udziałowcem Banku?<br>Proszę określić, jak ważny jest każdy z poniższych czynników:         | 1 Nie ma znaczenia |       | 2 Ma niewielkie znaczenie |       | 3 Ma umiarkowane znaczenie |       | 4 Ma duże znaczenie |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------|---------------------------|-------|----------------------------|-------|---------------------|--------------|
|                                                                                                                            | N                  | %     | N                         | %     | N                          | %     | N                   | %            |
| <b>Działalność Banku na rzecz lokalnej społeczności, np. finansowanie lokalnych inicjatyw, edukacja finansowa ludności</b> | 5                  | 12.8% | 4                         | 10.3% | 9                          | 23.1% | 21                  | 53.8%        |
| <b>Tradycja (np. w rodzinie, środowisku lokalnym) bycia udziałowcem Banku</b>                                              | 12                 | 30.8% | 4                         | 10.3% | 14                         | 35.9% | 9                   | 23.1%        |
| <b>Poczucie współodpowiedzialności za Bank, chęć wsparcia działalności Banku</b>                                           | 1                  | 2.5%  | 1                         | 2.5%  | 10                         | 25.0% | <b>28</b>           | <b>70.0%</b> |
| <b>Wyróżnienie, prestiż wynikające z bycia udziałowcem Banku</b>                                                           | 12                 | 30.0% | 9                         | 22.5% | 9                          | 22.5% | 10                  | 25.0%        |
| <b>Możliwość wpływu na decyzje podejmowane w Banku</b>                                                                     | 3                  | 7.5%  | 15                        | 37.5% | 10                         | 25.0% | 12                  | 30.0%        |
| <b>Wysokość i częstotliwość wypłaty dywidendy (tzn. udziału w zysku Banku)</b>                                             | 11                 | 28.2% | 9                         | 23.1% | 10                         | 25.6% | 9                   | 23.1%        |
| <b>Możliwość zwiększenia wiedzy o Banku (w tym o oferowanych produktach) oraz ogólnej wiedzy finansowej</b>                | 7                  | 17.5% | 7                         | 17.5% | 14                         | 35.0% | 12                  | 30.0%        |
| <b>Ogólne zadowolenie z produktów i usług oferowanych przez Bank</b>                                                       | 4                  | 10.0% | 5                         | 12.5% | 15                         | 37.5% | 16                  | 40.0%        |

Struktury wyborów respondentów dotyczących pozostałych motywów członkostwa w BS zdają się wskazywać na dość wyraźną polaryzację preferencji interesariuszy. Wymaga to jednak weryfikacji w re-

prezentatywnych badaniach dla poszczególnych banków, poprzedzających sformułowanie polityki wobec dotychczasowych i nowych udziałowców.



**Tabela 7.** Znaczenie motywów pozostawania udziałowcem banku a udział w organach banku, liczba posiadanych udziałów i członkostwo osoby z najbliższej rodziny\*

| Co sprawia, że pozostaje Pan\i udziałowcem Banku? Proszę określić, jak ważny jest każdy z poniższych czynników:     | Czy w latach 2014-2020 przynajmniej raz był-a Pan\i członkiem Zebrania Przedstawicieli lub Rady Nadzorczej Banku? |             | Ile udziałów Banku Pan\i posiada? (Jako osoba fizyczna) |                                | Co najmniej jedna osoba z mojej najbliższej rodziny (mąż, żona, ojciec, matka, dziecko, brat, siostra) posiada udziały Banku |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|                                                                                                                     | Tak (N=25)                                                                                                        | Nie (N=13)  | Jeden udział (N=24)                                     | Więcej niż jeden udział (N=18) | Tak (N=18)                                                                                                                   | Nie (N=17)  |
| Działalność Banku na rzecz lokalnej społeczności, np. finansowanie lokalnych inicjatyw, edukacja finansowa ludności | 3.33                                                                                                              | 3.00        | 3.23                                                    | 3.12                           | <b>3.53</b>                                                                                                                  | <b>3.00</b> |
| Tradycja (np. w rodzinie, środowisku lokalnym) bycia udziałowcem Banku                                              | 2.58                                                                                                              | 2.46        | <b>2.73</b>                                             | <b>2.24</b>                    | 2.71                                                                                                                         | 2.41        |
| Poczucie współodpowiedzialności za Bank, chęć wsparcia działalności Banku                                           | 3.60                                                                                                              | 3.69        | 3.57                                                    | 3.71                           | 3.78                                                                                                                         | 3.65        |
| Wyróżnienie, prestiż wynikające z bycia udziałowcem Banku                                                           | 2.56                                                                                                              | 2.31        | 2.39                                                    | 2.47                           | <b>2.78</b>                                                                                                                  | <b>2.29</b> |
| Możliwość wpływu na decyzje podejmowane w Banku                                                                     | <b>3.00</b>                                                                                                       | <b>2.54</b> | 2.96                                                    | 2.53                           | <b>3.17</b>                                                                                                                  | <b>2.47</b> |
| Wysokość i częstotliwość wypłaty dywidendy (tzn. udziału w zysku Banku)                                             | 2.50                                                                                                              | 2.54        | <b>2.64</b>                                             | <b>2.18</b>                    | <b>2.82</b>                                                                                                                  | <b>2.24</b> |
| Możliwość zwiększenia wiedzy o Banku (w tym o oferowanych produktach) oraz ogólnej wiedzy finansowej                | 2.84                                                                                                              | 2.85        | 2.83                                                    | 2.71                           | 3.00                                                                                                                         | 2.59        |
| Ogólne zadowolenie z produktów i usług oferowanych przez Bank                                                       | 3.24                                                                                                              | 2.92        | 3.26                                                    | 2.82                           | <b>3.39</b>                                                                                                                  | 2.88        |

\* W tabeli podano wartości średnie. Ciemniejszy kolor wypełnienia komórek oznacza różnice większe niż 0.45.

Liczebności w poszczególnych wierszach mogą być nieco mniejsze niż przedstawione w nagłówkach kolumn z uwagi na braki danych.

Sposobem na wzbogacenie analizy motywacji do pozostawania członkiem jest uwzględnienie cech interesariuszy. W Tabeli 7. uwzględniono trzy wybrane cechy: udział w organach banku, liczbę posiadanych

udziałów i członkostwo osoby z najbliższej rodziny. Zgodnie z ugruntowaną wiedzą osoby, które pełniły funkcje w organach banku bardziej doceniają możliwość wpływu na podejmowane decyzje, a osoby



posiadające więcej niż jeden udział (prawdopodobnie traktujące członkostwo jako inwestycję) mniej szą wagę przywiązują do tradycji pozostawania członkiem BS. Co ciekawe, udziałowcy posiadający w rodzinie przynajmniej jedną osobę będącą członkiem banku są w większym stopniu niż pozostali motywowani zarówno poprzez czynniki materialne (dywidenda, zadowolenie z produktów i usług), jak i niematerialne (działalność banku na rzecz lokalnej społeczności, prestiż z bycia udziałowcem). Jest możliwe, że zachęcenie członka rodziny do nabycia udziałów jest efektem dobrej relacji z bankiem i silnej motywacji do utrzymania udziałów.

Pouczający jest także przegląd odpowiedzi 14 osób, które podały dodatkowe czynniki pozostawania udziałowcem. Respondenci podkreślali m.in. bliskość banku w załatwianiu spraw wymagających obecności, posiadanie kierowniczego stanowiska, możliwość bycia współwłaścicielem, polski kapitał, zwyczaj, odziedziczenie udziału, ale również fakt, że BS jest jedynym bankiem na terenie miejscowości zamieszkania, trudność z odzyskaniem wpłaconej kwoty na udział oraz uzyskanie kredytu. Tym samym zdarza się, że bardzo indywidualne sytuacje z życia poszczególnych osób decydują o ich członkostwie w BS.

Warto podkreślić, że aż 2/3 respondentów-udziałowców chciałoby poszerzyć swoją wiedzę z zakresu bankowości i zarządzania bankiem spółdzielczym (np. poprzez udział w kursach, szkoleniach). Chęć rozwoju kompetencji bankowych jest nieco silniejsza u osób motywowanych do pozostawania udziałowcem przez współodpowiedzialność za bank oraz prestiż z bycia udziałowcem<sup>14</sup>. W przypadku pozytywnego zweryfikowania zaobserwowanej prawidłowości powinno się podjąć odpowiednie działania, przy czym skorzystanie ze struktur ponadbankowych (np. banku zrzeszającego) umożliwiłoby osiągnięcie znaczących efektów skali.

Według respondentów wypełnianie obowiązków udziałowca nie jest absorbujące. Jedynie jedna z 38 osób wskazała, że czynności, które co roku musi wykonywać jako udziałowiec, wymagają od niej dużej ilości czasu i energii. Natomiast aż 52,6% udziałowców nie czuje realnego wpływu na zarządzanie ich bankiem. Osoby, które odczuwają taki wpływ, częściej deklarowały duże znaczenie prestiżu wynikającego z bycia udziałowcem dla utrzymywania statusu członka<sup>15</sup>.

W latach 2019-2020 połowa respondentów-udziałowców aktywnie zachęcała do nabycia udziałów inne osoby. Jest możliwe, że osoby czujące prestiż z bycia

udziałowcem banku są bardziej skłonne do zachęcania innych do nabycia udziałów<sup>16</sup>.

Wyniki analizy pięciu wymiarów B2B-RELPERF (tj. praktyki banku kształtujące relację, zaangażowanie, zaufanie, wzajemna współpraca i satysfakcja z relacji) wykazały, iż w każdym z nich respondenci mają wysoką ocenę jakości relacji z bankiem (najniższa: 5.33, najwyższa: 5.76 w skali 1-7). Praktyczne wykorzystanie tej prawidłowości dla polityki członkostwa wymaga jednak reprezentatywnych badań członków danego BS.

Istotne znaczenie dla wyjaśnienia postaw członków ma analiza korelacji badanych wymiarów (kryteriów) relacji z BS i czynników motywacji do bycia jego udziałowcem. W analizowanej próbie jedynie motywacja wynikająca z prestiżu bycia udziałowcem banku była istotnie skorelowana z wszystkimi wymiarami oceny relacji z bankiem<sup>17</sup>. Jednocześnie wysokie zaangażowanie w długookresową relację dotyczy osób motywowanych do posiadania udziałów tradycją oraz chęcią zwiększenia wiedzy o banku i produktach finansowych<sup>18</sup>. Ponadto poczucie współodpowiedzialności za bank umiarkowanie korelowało z satysfakcją z relacji<sup>19</sup>, co można zinterpretować jako chęć wspierania działalności banku w formie utrzymywania udziałów z powodu ogólnego zadowolenia z relacji (w tym odczuwanych korzyści) na płaszczyźnie bank-klient. Trzeba też zaznaczyć, że wśród udziałowców każdy z wymiarów relacji z bankiem korelował pozytywnie z poczuciem wpływu na losy banku<sup>20</sup>. Wyniki analiz odpowiedzi respondentów wskazują, że udziałowcy, którzy czują swój wpływ na losy banku, mają również wyższą satysfakcję jako klienci.

Można zatem postawić hipotezę, iż udziałowcy odczuwający prestiż z bycia członkiem banku i mający poczucie realnego wpływu na jego losy są zarazem zadowolonymi i zaangażowanymi w długookresową relację z bankiem klientami. Kwestią otwartą pozostaje, czy osobiste dowartościowywanie członków, w tym oferowanie dedykowanych pakietów usług finansowych, w obowiązujących regulacjach jest strategią mającą szansę powodzenia we wszystkich bankach spółdzielczych. O ile taka strategia dobrze wpisuje się w model klubowy i stosunkowo łatwo zaadoptować ją do modelu transakcyjnego, o tyle w przypadku banków nastawionych na społeczności lokalne napotykałaby poważne utrudnienia.

<sup>16</sup> Współczynnik korelacji Pearsona wyniósł 0.303, jednak był istotny jedynie dla wartości  $p < 0.1$ , co oznacza, że konieczne jest zweryfikowanie istnienia korelacji na większej próbie.

<sup>17</sup> Współczynniki korelacji Pearsona wyniosły od 0.395 do 0.556.

<sup>18</sup> Współczynniki korelacji Pearsona wyniosły odpowiednio 0.456 do 0.427.

<sup>19</sup> Współczynnik korelacji Pearsona wyniósł 0.460.

<sup>20</sup> Współczynniki korelacji Pearsona wyniosły od 0.448 do 0.517.

<sup>14</sup> Współczynniki korelacji Pearsona wyniosły odpowiednio 0.343 oraz 0.383.

<sup>15</sup> Współczynnik korelacji Pearsona wyniósł 0.320.



Analiza związków pomiędzy pozostałymi charakterystykami udziałowców i klientów a pięcioma wymiarami relacji z bankiem nie dostarczyła jednoznacznych wskazań do kolejnych badań. W szczególności na omawiane relacje wydaje się nie mieć wpływu liczba posiadanych udziałów lub posiadanie udziałów przez członków rodziny (por. Tabela 8.).

Zatrudnienie w przedsiębiorstwie spółdzielni istotnie modyfikuje stwierdzone wcześniej prawidłowości. Dane Tabeli 9. ilustrują związek zajmowanego stanowiska z oceną relacji konsumenckiej z bankiem. Informacje uzyskane od respondentów, choć mało reprezentatywne, wskazują, że pracownicy

bezpośrednio zajmujący się kontaktem z klientami znacząco gorzej oceniają swoje relacje z bankiem jako klienci niż pozostali zatrudnieni. Podobnie osoby niepełniące funkcji kierowniczych postrzegają swoją relację z bankiem mniej pozytywnie niż kierownicy. Gdyby wynik pilotażu uzyskał potwierdzenie w badaniach reprezentatywnych powstałby problem, czy pracownicy będący niezbyt zadowolonymi klientami są w stanie skutecznie zachęcać do bycia klientem (a tym bardziej udziałowcem) inne osoby. Kwestia ta ma ważne znaczenie dla pozyskiwania nie tylko nowych udziałowców, ale także nowych klientów i BS-y powinny wiarygodnie zbadać sformułowany problem.

**Tabela 8.** Ocena relacji z bankiem a liczba posiadanych udziałów i członkostwo osoby z najbliższej rodziny\*

| Wymiary relacji z bankiem     | Ile udziałów Banku Pan\-i posiada? (Jako osoba fizyczna) |                                | Co najmniej jedna osoba z mojej najbliższej rodziny (mąż, żona, ojciec, matka, dziecko, brat, siostra) posiada udziały Banku |            |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                               | Jeden udział (N=22)                                      | Więcej niż jeden udział (N=15) | Tak (N=19)                                                                                                                   | Nie (N=27) |
| Praktyki kształtujące relację | 5.79                                                     | 5.42                           | 5.77                                                                                                                         | 5.60       |
| Zaangażowanie w relację       | 5.37                                                     | 5.33                           | 5.54                                                                                                                         | 5.15       |
| Zaufanie                      | 5.88                                                     | 5.64                           | 5.89                                                                                                                         | 5.68       |
| Wzajemna współpraca           | 5.80                                                     | 5.70                           | 5.68                                                                                                                         | 5.65       |
| Satysfakcja z relacji         | 5.68                                                     | 5.49                           | 5.67                                                                                                                         | 5.54       |

\* W tabeli podano wartości średnie.

Liczebności w poszczególnych wierszach mogą być nieco mniejsze niż przedstawione w nagłówkach kolumn z uwagi na braki danych.

**Tabela 9.** Ocena relacji z bankiem a rodzaj zajmowanego stanowiska\*

| Wymiary relacji z bankiem     | Stanowisko związane z regularnym i bezpośrednim kontaktem z klientami |            | Stanowisko kierownicze (front+back office) |            |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------|------------|
|                               | Tak (N=14)                                                            | Nie (N=12) | Tak (N=12)                                 | Nie (N=14) |
| Praktyki kształtujące relację | 5.93                                                                  | 6.06       | 6.14                                       | 5.86       |
| Zaangażowanie w relację       | 5.15                                                                  | 5.78       | 5.75                                       | 5.18       |
| Zaufanie                      | 5.69                                                                  | 6.31       | 6.14                                       | 5.83       |
| Wzajemna współpraca           | 5.86                                                                  | 6.42       | 6.17                                       | 6.07       |
| Satysfakcja z relacji         | 5.69                                                                  | 6.17       | 6.14                                       | 5.71       |

\* W tabeli podano wartości średnie.

Liczebności w poszczególnych wierszach mogą być nieco mniejsze niż przedstawione w nagłówkach kolumn z uwagi na braki danych.



Z odpowiedzi respondentów wynika, że aż 2/3 z nich w latach 2019-2020 przynajmniej jeden raz polecała produkty lub usługi oferowane przez ich BS. U 85,4% respondentów co najmniej jedna osoba z najbliższej rodziny (mąż, żona, ojciec, matka, dziecko, brat, siostra) jest klientem tego samego BS-u. Dane te sugerują, że w bankach spółdzielczych występują rodzinne sieci interesariuszy. Niestety z odpowiedzi niemal połowy respondentów wynika, że ani jedna osoba z najbliższej rodziny nie jest udziałowcem. Tym samym potencjał tkwiący w sieciach relacji wydaje się niewykorzystany w obszarze zwiększania bazy udziałowców.

Dość powszechnie wiadomo, że klienci banków spółdzielczych korzystają także z usług banków ko-

mercyjnych, co stanowi istotne novum w stosunku do tradycji spółdzielczej. Wśród respondentów będących klientami banku spółdzielczego prawie 80% korzysta przynajmniej z jednego produktu banku komercyjnego, przy czym fakt posiadania udziałów banku nie ma w tym przypadku większego znaczenia (por. Tabela 10.). Posiadane informacje wskazują brak związku między korzystaniem z usług banków komercyjnych a oceną relacji z BS-em dla każdego z pięciu analizowanych wymiarów. Co ciekawe, trzech respondentów w momencie wypełniania ankiety posiadało co najmniej jeden udział innego banku spółdzielczego. Gdyby takie przypadki nie były incydentalne, wymagałyby pogłębionych analiz i wyjaśnień.

**Tabela 10.** Posiadanie udziałów banku a korzystanie z usług banków komercyjnych

| W jakim zakresie korzysta Pan/ -i z produktów i usług finansowych oferowanych przez Banki komercyjne | Czy jest Pan\ -i udziałowcem Banku? |                  |     |                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------|-----|------------------|
|                                                                                                      | Tak                                 |                  | Nie |                  |
|                                                                                                      | N                                   | % z N w kolumnie | N   | % z N w kolumnie |
| Nie korzystam                                                                                        | 8                                   | 22.9%            | 2   | 15.4%            |
| Tak, z jednego\ -nej produktu\ usługi                                                                | 14                                  | 40.0%            | 2   | 15.4%            |
| Tak, z więcej niż jednego\ -nej produktu\ usługi                                                     | 13                                  | 37.1%            | 9   | 69.2%            |



# Kształtowanie relacji z udziałowcami i klientami w sieci – analiza danych zawartych na stronach internetowych i profilach banków na platformie Facebook



## Charakterystyka procedury badania i jego reprezentatywności

Przegląd informacji zawartych na stronach internetowych oraz profilach banków na platformie Facebook (FB) objął wszystkie banki spółdzielcze, które brały udział w badaniu kadr z 2017 r. (45 podmiotów) oraz banki, które wzięły udział w wywiadach. Następnie wylosowano dodatkową pulę banków (procedura celowo-warstwowa: dwa zrzeszenia, zróżnicowanie regionalne, generowany poziom ryzyka), łącznie uzyskując 129 podmiotów.

Wyszukiwanie informacji ze strony internetowej banku realizowane było w następujących krokach: najpierw wyszukiwano stronę główną banku poprzez wpisanie jego nazwy w wyszukiwarce Google. Następnie zapisywano dane o zrzeszeniu, do którego należy bank oraz liczbie placówek (do których włączano oddziały i punkty kasowe z wyłączeniem bankomatów). W kolejnym kroku poszukiwano zakładki poświęconej kwestiom członkostwa w banku – zarówno na stronie głównej banku, w zakładce zawierającej informacje o banku (zazwyczaj nazywanej „O Banku” lub „O nas”), jak i w zakładce poświęconej ofercie dla klienta indywidualnego (zazwyczaj nazywanej „Klient indywidualny”). Jeśli znaleziono odpowiednią zakładkę poświęconą udziałowcom, zapisywano dane dotyczące wysokości wpisowego, cenie nabycia jednego udziału, liczbie udziałowców i adresie mailowym lub telefonem do kontaktu w sprawach udziałowców. Podanie adresu mailowego lub numeru telefonu dedykowanego sprawom członkowskim uznano za element pozytywnie świadczący o pozyskiwaniu nowych członków, a szerzej relacjach z udziałowcami w ogóle.

Profile na Facebooku są obecnie bardzo popularnym sposobem komunikowania, stanowią zarazem dobry

kanal informowania klientów oraz użytkowników zainteresowanych działalnością banku (w przypadku BS np. mieszkańców terenów działalności banku). Z tej przyczyny są one obiecującym kanałem pozyskiwania nowych udziałowców i utrzymywania relacji z obecnymi członkami banku spółdzielczego.

W przypadku analizy danych znajdujących się na profilach banków na platformie Facebook w pierwszej kolejności wpisywano nazwę banku w polu wyszukiwania dostępnym na portalu Facebook. Następnie z wyświetlonych w wyniku wyszukiwania profili wybierano profil główny banku (bez dodatkowych informacji w nawiasach, które wskazywałyby na profile poszczególnych oddziałów lub miejscowości). Korzystając z informacji zawartych na wybranym profilu ewidencjonowano liczbę osób, które oznaczyły profil banku jako „Lubię to” oraz liczbę osób, które obserwują profil banku. W kolejnym kroku wybierano zakładkę „Posty” i zapisywano liczbę postów umieszczonych na profilu banku w okresie od 1 dnia stycznia 2020 roku do ostatniego dnia lutego 2020 roku łącznie. Wybór okresu podyktowany był dążeniem do uzyskania informacji nieobciążonych specyfiką pandemii COVID-19.

W celu określenia reprezentatywności uzyskanych wyników porównano strukturę próby z populacją generalną pod względem przynależności do zrzeszeń<sup>21</sup>. Badaniu przeprowadzonemu w lipcu 2020 r. poddano 129 BS z 538 podmiotów, które działały na koniec grudnia 2019 r. (Komisja Nadzoru Finansowego, 2020), czyli 24%. Analiza danych zawartych w Tabeli 11. za pomocą testu Chi-kwadrat (Preacher, 2001) wskazuje, że między strukturą próby i populacji nie ma statystycznie istotnych różnic<sup>22</sup>.

**Tabela 11.** Porównanie struktury próby i populacji banków, dla których analizowano zawartość stron internetowych i profili na portalu Facebook (kryterium przynależności do zrzeszeń)

| POPULACJA BS |        | System ochrony | PRÓBA BS   |        |
|--------------|--------|----------------|------------|--------|
| Liczebność   | %      |                | Liczebność | %      |
| 322          | 59.9%  | IPS BPS        | 76         | 58.9%  |
| 194          | 36.1%  | IPS SGB        | 50         | 38.8%  |
| 22           | 4.1%   | Niezrzeszone   | 3          | 2.3%   |
| 538          | 100.0% | Ogółem         | 129        | 100.0% |

Liczba banków w populacji – stan na koniec grudnia 2019r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych KNF (Komisja Nadzoru Finansowego, 2020) oraz wyników badania

<sup>21</sup> Przynależność do zrzeszenia porównywano z danymi na koniec 2019 r. (Komisja Nadzoru Finansowego, 2020).

<sup>22</sup> Wartość statystyki Chi-kwadrat: 1.086, wartość-p: 0.58.





Dodatkowe analizy sugerują, iż badana próba banków jest reprezentatywna dla całego sektora również z punktu widzenia wielkości banku. W tym przypadku posłużono się liczbą placówek, która jest silnie skorelowana z wielkością aktywów i liczbą zatrudnionych w BS (Szambelańczyk i in., 2017). W poddanej analizie próbie dominują banki o niewielkich rozmiarach<sup>23</sup> – podobnie jak w całej populacji banków spółdzielczych w Polsce, zaś średnia liczba placówek w próbie wyniosła 8.95, podczas gdy w sektorze 7.36<sup>24</sup>.

## Wyniki analizy

Analiza informacji zamieszczanych na stronach internetowych banków spółdzielczych pozwala sformułować następujące wnioski:

- 1) Struktura i jakość użytkowa jest niedostosowana do potrzeb nowoczesnych klientów, a zwłaszcza młodych wiekiem interesariuszy. Ogląd stron

wskazuje na nieprzejrzystość informacji oraz ubogą szatę graficzną.

- 2) Występują przypadki niespójności, a nawet sprzeczności informacji w różnych zakładkach na tej samej stronie internetowej BS-u.
- 3) Dedykowane obecnym lub potencjalnym udziałowcom banku zakładki znalazły się tylko na ok. 18% stron www BS-ów, cechowała je niska jakość wizualna i użytkowa, a symptomatyczne jest dodatkowo to, że tylko w jednym przypadku był dostępny elektroniczny formularz wniosku o członkostwo w spółdzielni. Nadto tylko w jednym przypadku podano dedykowany adres e-mail dotyczący spraw członkowskich. Występowanie zakładki poświęconej udziałowcom na stronach analizowanych BS-ów częściej dotyczyło zrzeszenia BPS, natomiast nie stwierdzono korelacji z wielkością banku (liczoną liczbą placówek) (zob. Tabela 12. i Tabela 13.).

**Tabela 12.** Zakładki dedykowane sprawom członkowskim na stronach internetowych banków według zrzeszeń

| Zrzeszenie | Brak dedykowanej zakładki |                 | Dedykowana zakładka |                 |
|------------|---------------------------|-----------------|---------------------|-----------------|
|            | Liczebność                | % z N w wierszu | Liczebność          | % z N w wierszu |
| <b>SGB</b> | 43                        | 86.0%           | 7                   | 14.0%           |
| <b>BPS</b> | 61                        | 80.3%           | 15                  | 19.7%           |

**Tabela 13.** Zakładki dedykowane sprawom członkowskim na stronach internetowych banków według liczby placówek

| Liczba placówek BS      | Brak dedykowanej zakładki |                 | Dedykowana zakładka |                 |
|-------------------------|---------------------------|-----------------|---------------------|-----------------|
|                         | Liczebność                | % z N w wierszu | Liczebność          | % z N w wierszu |
| <b>&lt; 4 placówki</b>  | 14                        | 73.7%           | 5                   | 26.3%           |
| <b>4–6 placówek</b>     | 39                        | 88.6%           | 5                   | 11.4%           |
| <b>7–10 placówek</b>    | 21                        | 84.0%           | 4                   | 16.0%           |
| <b>&gt; 10 placówek</b> | 30                        | 76.9%           | 9                   | 23.1%           |

<sup>23</sup> 25% BS w próbie posiadało 4 placówki lub mniej, zaś 50% BS w próbie do 7 placówek. Jedynie 25% BS w próbie posiadało 12 placówek lub więcej.

<sup>24</sup> Średnią liczbę placówek w sektorze obliczono na podstawie danych dostępnych na stronach zrzeszeń przyjmując 3800 placówek i 516 banków łącznie w zrzeszeniach (Bank BPS, 2020; SGB, 2020).

Analiza treści stron dedykowanych sprawom członkowskim wskazuje, że BS-y stosują bardzo różnorodne rozwiązania w zakresie wysokości wpisowego i ceny nabycia jednego udziału. W badanych bankach wpisowe dla osoby fizycznej wynosiło od 10 do 2000 zł, przy czym w połowie banków, które podają informacje w tym zakresie, była to kwota nieprzekraczająca 75 zł. Cena nabycia jednego udziału wahała się od 70 do 1250 zł (przy czym w tym ostatnim przypadku bank wymagał nabycia 2 udziałów). Łącznie koszt włączenia w poczet członków (wpisowe + cena udziału<sup>25</sup>) wahał się od 110 zł do 4500 zł. W połowie banków, które podają odpowiednie informacje na swojej stronie, była to kwota nieprzekraczająca 375 zł.

Trzeba podkreślić, że wysokość wpisowego bardzo silnie koreluje z ceną nabycia jednego udziału<sup>26</sup>, zaś nie ma istotnej korelacji pomiędzy żadną z tych miar a liczbą placówek banku. Z analizy wynika zatem, że wielkość banku nie ma związku zarówno z promocją członkostwa banku poprzez dedykowaną zakładkę na stronie internetowej, jak i kosztem koniecznym do uzyskania statusu udziałowca.

Kilka banków podało na swojej stronie informację o wyższym koszcie wpisowego oraz wyższej cenie nabycia jednego udziału dla osoby prawnej w stosun-

ku do kosztów ponoszonych przez osobę fizyczną. Stosunek wpisowego wymaganego od osoby prawnej w stosunku do wpisowego opłacanego przez osobę fizyczną wyniósł maksymalnie 30 (50 zł – 1500 zł), natomiast w przypadku ceny jednego udziału było to 4 (300 zł – 1200 zł). Trzeba jednak dodać, że niejednokrotnie od osoby prawnej wymaga się zakupu większej liczby udziałów (nawet 20). W konsekwencji koszty całkowite<sup>27</sup> wstąpienia w poczet członków dla osób prawnych wahały się od 1950 zł do 15300 zł.

Charakterystyczne, że banki sporadycznie (3 przypadki) ujawniały liczbę udziałowców na stronie internetowej. Nieco częściej banki (9 przypadków) podają informację o liczbie udziałów, jaką maksymalnie może posiadać jeden członek.

Ważnym uzupełnieniem (zwłaszcza uwzględniając kulturę internetową młodszych pokoleń) są informacje i wnioski odnośnie profili banków spółdzielczych znajdujących się na portalu Facebook. Po pierwsze, aż ok. 56% spośród analizowanych podmiotów posiada taki profil. Relatywnie lepiej wypadają w tym przypadku banki ze zrzeszenia SGB (zob. Tabela 14.). Stwierdzono także związek pomiędzy posiadaniem profilu a wielkością banku (im większy BS, tym częściej posiada taki profil – Tabela 15.).

**Tabela 14.** Profile banków na portalu Facebook według zrzeszeń

| Zrzeszenie | Nie posiada profilu |                 | Posiada profil |                 |
|------------|---------------------|-----------------|----------------|-----------------|
|            | Liczebność          | % z N w wierszu | Liczebność     | % z N w wierszu |
| <b>SGB</b> | 19                  | 38.0%           | 31             | 62.0%           |
| <b>BPS</b> | 36                  | 47,4%           | 40             | 52,6%           |

**Tabela 15.** Profile banków na portalu Facebook według liczby placówek

| Liczba placówek BS      | Nie posiada profilu |                 | Posiada profil |                 |
|-------------------------|---------------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                         | Liczebność          | % z N w wierszu | Liczebność     | % z N w wierszu |
| <b>&lt; 4 placówki</b>  | 12                  | 63.20%          | 7              | 36.80%          |
| <b>4–6 placówek</b>     | 22                  | 50.00%          | 22             | 50.00%          |
| <b>7–10 placówek</b>    | 9                   | 36.00%          | 16             | 64.00%          |
| <b>&gt; 10 placówek</b> | 12                  | 30.80%          | 27             | 69.20%          |

<sup>25</sup> W przypadku BS, który wymagał nabycia przynajmniej dwóch udziałów, dokonano sumowania kwoty wpisowego z dwukrotnością ceny jednego udziału.

<sup>26</sup> Współczynnik korelacji Pearsona wyniósł 0.856.

<sup>27</sup> Obliczone według formuły: [wpisowe] + [cena jednego udziału dla osoby prawnej] \* [liczba wymaganych udziałów dla osoby prawnej].



Po drugie, stwierdzono silny związek pomiędzy aktywnością banku na portalu (liczoną liczbą zamieszczanych postów w wybranym okresie), a liczbą osób, które lubią/obserwują<sup>28</sup> profil tego banku<sup>29</sup>. Umiarkowana korelacja występuje pomiędzy aktywnością banku na portalu, a liczbą jego placówek<sup>30</sup>. Okazuje się zatem, że większe banki lepiej radzą sobie z nawiązywaniem i podtrzymywaniem relacji z klientami poprzez Facebook, co warunkowane jest m.in. efektami skali i możliwościami alokacji zasobów.

Celem zweryfikowania opisanych związków w układzie wieloczynnikowym, sprawdzono równoczesny wpływ liczby postów zamieszczanych na profilu, liczby placówek i przynależności BS do zrzeszenia na liczbę osób obserwujących profil. Zastosowanie regresji liniowej pozwoliło na wyizolowanie wpływu aktywności banku na Facebooku przy kontrolowaniu wielkości BS<sup>31</sup>.

Jak wskazują wyniki tej procedury zaprezentowane w Tabeli 16., przy kontrolowaniu wpływu wielkości banku (wyrażonej liczbą placówek) aktywność BS na Facebooku jest silnie powiązana z liczbą osób, które obserwują jego profil. Warto dodać, że wpływ zrzeszenia okazał się w przypadku liczby obserwujących profil banku nieistotny statystycznie.

## Modele kształtowania relacji banku z udziałowcami i klientami w sieci

Na tle przeprowadzonej analizy dokonano podziału na 3 grupy banków według ich aktywności na portalu Facebook: 1) banki nieposiadające swojego profilu, 2) banki z niewielką aktywnością (poniżej 10 postów w badanym okresie), 3) banki aktywne (od 10 postów w badanym okresie). Dane zawarte w Tabeli 17. wskazują, iż banki z grupy SGB są nieco bardziej aktywne na Facebooku (ponad 40% BS z tej grupy znajduje się w modelu aktywnym w porównaniu do niespełna 20% z grupy BPS). Ponadto w modelu aktywnym częściej znaleźć można banki większe (40% spośród BS z liczbą placówek 7 lub więcej wobec niespełna 16% wśród BS z liczbą placówek mniejszą niż 7). Okazuje się zatem, że zrzeszenie i wielkość banku mają wpływ nie tylko na posiadanie profilu na Facebooku (por. Tabele 14. i 15.), ale także aktywność na tym portalu. Biorąc pod uwagę opisane wcześniej wyniki analizy wieloczynnikowej (por. Tabela 16.) można wysnuć wniosek, że większe banki są zazwyczaj bardziej aktywne w sieci, to zaś (a nie sama wielkość banku) przekłada się na liczbę osób zainteresowanych ich działalnością (obserwujących profil banku). Warto podkreślić, że model aktywności na Facebooku nie ma natomiast związku z prowadzeniem zakładki dotyczącej udziałowców na stronie internetowej.

**Tabela 16.** Wyniki analizy regresji dla liczby osób obserwujących profil banku na portalu Facebook

|                                                                                                                     | B      | Błąd stand. | Beta  | t      | Istotność |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-------|--------|-----------|
| <b>Liczba postów zamieszczonych przez bank na profilu FB w styczniu i lutym 2020 (sprawdzenie w zakładce Posty)</b> | 21.32  | 4.85        | 0.50  | 4.400  | 0.000     |
| <b>Liczba placówek BS (na podstawie danych ze stron internetowych)</b>                                              | 17.05  | 10.07       | 0.19  | 1.694  | 0.095     |
| <b>BPS – 0, SGB – 1</b>                                                                                             | -67.28 | 111.14      | -0.06 | -0.605 | 0.547     |
| <b>(Stała)</b>                                                                                                      | 193.24 | 108.88      |       | 1.775  | 0.080     |

R-kwadrat: 36.8%, N = 71

<sup>28</sup> Liczba osób, które zaznaczyły, iż lubią profil danego banku i które obserwowały dany profil była niemal identyczna w przypadku wszystkich analizowanych BS, dlatego zrezygnowano z rozróżniania siły związku dla tych dwóch zmiennych.

<sup>29</sup> Współczynnik korelacji Pearsona między liczbą postów a liczbą osób obserwujących profil wyniósł 0.576.

<sup>30</sup> Współczynnik korelacji Pearsona wyniósł 0.439.

<sup>31</sup> W analizie pominięto trzy banki działające poza zrzeszeniami.



**Tabela 17.** Modele relacji banku z udziałowcami i klientami w sieci a zrzeczenie, liczba placówek banku i posiadanie zakładki dotyczącej udziałowców na stronie internetowej\*

| Zrzeczenie/<br>Placówki BS/<br>Zakładka udziałowcy | Nieaktywny |                    | Mało aktywny |                    | Aktywny    |                    |
|----------------------------------------------------|------------|--------------------|--------------|--------------------|------------|--------------------|
|                                                    | Liczebność | % z N<br>w wierszu | Liczebność   | % z N<br>w wierszu | Liczebność | % z N<br>w wierszu |
| <b>BPS</b>                                         | 36         | 47.40%             | 25           | 32.90%             | 15         | 19.70%             |
| <b>SGB</b>                                         | 19         | 38.00%             | 10           | 20.00%             | 21         | 42.00%             |
| <b>&lt; 4 placówki</b>                             | 12         | 63.20%             | 4            | 21.10%             | 3          | 15.80%             |
| <b>4–6 placówek</b>                                | 22         | 50.00%             | 15           | 34.10%             | 7          | 15.90%             |
| <b>7–10 placówek</b>                               | 9          | 36.00%             | 6            | 24.00%             | 10         | 40.00%             |
| <b>&gt; 10 placówek</b>                            | 12         | 30.80%             | 11           | 28.20%             | 16         | 41.00%             |
| <b>Zakładka – udziałowcy: Nie</b>                  | 45         | 42.90%             | 31           | 29.50%             | 29         | 27.60%             |
| <b>Zakładka – udziałowcy: Tak</b>                  | 11         | 47.80%             | 5            | 21.70%             | 7          | 30.40%             |

\* Modele: Nieaktywny – brak profilu na FB, Mało aktywny – poniżej 10 postów na profilu FB w badanym okresie, Aktywny – od 10 postów na profilu FB w badanym okresie

Zestawienie wyróżnionych modeli z kosztem, jaki musi ponieść osoba chcąca zostać udziałowcem BS (por. Tabela 18.), wskazuje, że banki aktywne w sieci ustalają wyższe wpisowe oraz wyższą cenę nabycia

udziału niż pozostałe dwie grupy. Fakt ten można tłumaczyć celową strategią marketingową ze względu na potencjał rynku w terenie działania banku oraz selekcję interesariuszy według kryterium dochodowego.

**Tabela 18.** Modele relacji banku z udziałowcami i klientami w sieci a koszt wpisowego i cena jednego udziału\*

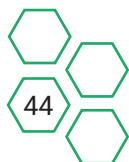
| Koszty związane<br>z członkostwem                      | Nieaktywny |    | Mało aktywny |   | Aktywny |   |
|--------------------------------------------------------|------------|----|--------------|---|---------|---|
|                                                        | Mediana    | N  | Mediana      | N | Mediana | N |
| <b>Wysokość wpisowego dla udziałowca (zł)</b>          | 50         | 11 | 20           | 5 | 100     | 6 |
| <b>Cena nabycia jednego udziału (zł)**</b>             | 250        | 11 | 300          | 5 | 398     | 8 |
| <b>Całkowity koszt (wpisowe + cena udziału) (zł)**</b> | 275        | 11 | 320          | 5 | 498     | 6 |

\* Modele: Nieaktywny – brak profilu na FB, Mało aktywny – poniżej 10 postów na profilu FB w badanym okresie, Aktywny – od 10 postów na profilu FB w badanym okresie

\*\* W przypadku BS wymagającego zakupu 2 udziałów przyjęto dwukrotność ceny jednego udziału

Warto zwrócić uwagę, że banki, które w wyniku analizy wywiadów zostały zaklasyfikowane jako model *Pasywny*, wpisują się w model *Nieaktywny* relacji z interesariuszami w sieci (nie posiadają profilu na portalu Facebook). Natomiast BS przynależące do modelu

*Transakcyjnego* i *Transformacyjnego* charakteryzują się wysoką aktywnością na tym portalu oraz liczbą obserwujących profil (skorygowaną o wielkość BS liczoną liczbą placówek).



# Podsumowanie





## Gdzie jesteśmy?

Kondycja i losy banków spółdzielczych na ziemiach polskich na przestrzeni niemal dwóch wieków zależały od procesów bądź zdarzeń, a zwłaszcza decyzji, na które nie miały wpływu. Nadto banki spółdzielcze prowadziły działalność we wrogim, a co najwyżej zdecydowanie nieprzyjawnym środowisku instytucjonalnym (np. rozbiory, polityka zaborców, okupacja, systemowe upaństwowienie spółdzielczości, transformacja systemowa). Te niekorzystne czy destrukcyjne wręcz uwarunkowania były do pewnego stopnia buforowane sympatią i uznaniem ich racji istnienia w dość szerokich kręgach polskich patriotów, walczących nie tylko o przetrwanie polskości, ale także o zachowanie polskiego rolnictwa, przetwórstwa rolno-spożywczego i drobnej wytwórczości.

Po transformacji systemowej końca XX wieku, banki spółdzielcze nie działały w tak wrogich warunkach jak uprzednio, a nadto miały szanse poprawy wizerunku w środowiskach lokalnych i odzyskania niezbywalnej roli pośrednictwa finansowego bez komercyjnego nastawienia na maksymalizację wyników finansowych.

Rygory reformy gospodarczej były uniwersalne dla wszystkich banków spółdzielczych. Natomiast jedne wyszły z transformacji rynkowej obronną ręką, a inne nie sprostały nowym wymaganiom. Ten prosty wniosek stanowi kluczową przesłankę, że trwanie lub rozwój albo porażki i zniknięcie BS-u z bankowej mapy zależały głównie od ludzi. I to zarówno tych, którzy zarządzali przedsiębiorstwem bankowym, jak i od członków spółdzielni pełniących funkcje właścicielskie. Traktując ludzi jako najważniejszą determinantę stanu BS-u trzeba wskazać na ich kwalifikacje oraz postawy nadając im właściwe znaczenie, szczególnie z punktu widzenia misji i celów banku spółdzielczego. Dowodem tego jest choćby proces zmian strukturalnych, w którym z ok. 1650 BS-ów na początku lat 90, pozostało tylko 541 (na początek 2020)<sup>32</sup>. Za tak dużym zmniejszeniem liczby banków stoją upadłości czy likwidacje, ale także łączenia. Te ostatnie były niekiedy wynikiem przezorności i racjonalnych przedsięwzięć, a w innych przypadkach konsekwencją przymusu regulacyjnego. Nie wolno o tym zapominać szczególnie, gdy rozważa się problem wizerunku i członkostwa.

Traktując o sytuacji banków spółdzielczych w Polsce w 2020 r. nie sposób pominąć poważnych wyzwań regulacyjnych i ostrożnościowych, jakim musieli dotąd i muszą nadal sprostać bankowi spółdzielcy, w coraz bardziej konkurencyjnym środowisku, przy dość gwał-

townej utracie przewag wynikających z tradycji i specyfiki bankowości spółdzielczej na współczesnym rynku finansowym. A dodatkowo trzeba zmierzyć się z nieznanym do tej pory środowiskiem marginalnie niskich stóp procentowych, do których BS-y nie są przygotowane ani produktowo, ani systemowo.

Uwzględniając aktualną sytuację sektora bankowego w Polsce trzeba podkreślić, że w minionym 30-leciu nie wykorzystano dostatecznie szans i możliwości poprawy pozycji oraz znaczenia banków spółdzielczych na krajowym rynku finansowym. Jednocześnie z wysokim prawdopodobieństwem można twierdzić, że po raz kolejny polskie banki spółdzielcze stoją wobec kardynalnego dylematu: „*być albo nie być*”. Niestety wiele wskazuje, że nie ma ani warunków, ani czasu na strategię kunktatorstwa i postawy *jakoś to będzie*.

## Brak zainteresowania czy brak wiary?

Jednym z kardynalnych warunków użyteczności badań w odniesieniu do zachowań społecznych jest wiarygodna diagnoza. W tym ujęciu realizatorzy Projektu napotkali bardzo poważne trudności wynikające z marginalnego zainteresowania banków spółdzielczych, ich kierownictw, pracowników, udziałowców i klientów udziałem w opracowywaniu takiej diagnozy poprzez udzielenie potrzebnych informacji. Można przypuszczać, że powodami napotkanej bierności, pomimo wykorzystania różnorodnych kanałów komunikacji oraz instytucjonalnego wsparcia ZBP oraz KZBS, były przynajmniej:

- brak wiary i motywacji, że realizowany Projekt może zmienić sytuację w zakresie relacji BS-u z udziałowcami i środowiskiem działania, w świetle doświadczeń z przeszłości,
- niechęć do ujawniania praktyki w zakresie relacji BS-u z udziałowcami,
- natłok zadań bieżących i problemów do rozwiązania od zaraz,
- brak zainteresowania w rzeczywistym uspołdzielczeniu działalności banku.

W konsekwencji uzyskane wyniki cechuje niska reprezentatywność i bardziej należy je traktować jako zindywidualizowane przykłady niż generalne oceny. A to sprawia, że użyteczność wyników polega głównie na prezentacji pewnych rozwiązań, które należy analizować z punktu widzenia specyfiki danego banku i jego środowiska, a następnie dokonywać odpowiedniej adaptacji, niż wykorzystywać bezpośrednio.

<sup>32</sup> Warto przypomnieć, że w 1991 roku Misja Banku Światowego ds. Restrukturyzacji bankowości spółdzielczej w Polsce szacowała pożądaną liczbę BS-ów na ok. 300-350.

## Co można zrobić?

Biorąc pod uwagę konieczność prowadzenia dalszych prac nad relacjami banku spółdzielczego z udziałowcami i środowiskiem działania Raport zawiera przy-

datne do bezpośredniego wykorzystania instrumenty analityczne oraz metodykę. Syntetyczną charakterystykę głównych problemów ułożonych w formie listy pytań zawiera Tabela 19.

**Tabela 19.** Kluczowe pytania dotyczące relacji banków z udziałowcami i środowiskiem działania

| Główne problemy                                                                                         | Pytania pomocnicze                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Odwwołanie do fragmentów raportu                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Relacje z udziałowcami w hierarchii priorytetów banku                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kim są udziałowcy jako interesariusze banku?</li> <li>Jaką realną rolę pełnią udziałowcy w zarządzaniu bankiem?</li> <li>Czy bankowi zależy na zwiększeniu liczby udziałowców?</li> <li>Czy bankowi zależy na aktywizacji udziałowców?</li> <li>W jakich obszarach działalności warto aktywizować udziałowców?</li> </ul>                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Modele relacji z udziałowcami wyróżnione w wywiadach</li> <li>Analiza stron internetowych banków – obecność (lub brak) zakładki dotyczącej udziałowców</li> </ul>                                                                                                                 |
| 2. Wiedza zarządu i pracowników banku o jego udziałowcach                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Skąd i w jaki sposób pozyskuje się informacje o udziałowcach?</li> <li>W jaki sposób bank kształtuje i utrzymuje relacje z udziałowcami?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wywiady jakościowe z zarządzającymi</li> <li>Analiza stron internetowych i liczby obserwujących na FB</li> </ul>                                                                                                                                                                  |
| 3. Polityka różnicowania relacji z udziałowcami, klientami i społecznością w środowisku działania banku | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kim są główni interesariusze w modelu biznesowym banku?</li> <li>Jakie cechy powinien posiadać pożądany członek banku?</li> <li>W jaki sposób bank różnicuje relacje z klientami-członkami i klientami nie-członkami spółdzielni bankowej?</li> </ul>                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Przegląd literatury zagranicznej (sposoby różnicowania sytuacji udziałowców od pozostałych klientów)</li> <li>Modele relacji z udziałowcami wyróżnione w wywiadach (m.in. rozróżnienie udziałowców od klientów i społeczności lokalnej)</li> </ul>                                |
| 4. Portale społecznościowe i strony internetowe jako środki komunikacji z interesariuszami              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Jaka jest skuteczność przekazu i kształtowania wizerunku banku w kanałach elektronicznych?</li> <li>Jaki jest wizerunek banku spółdzielczego w różnych pokoleniach interesariuszy?</li> <li>Czy postrzegany przez interesariuszy wizerunek banku zależy od lokalizacji i dominującego środowiska działania?</li> <li>W jaki sposób bank zrzeszający może wspierać kształtowanie wizerunku spółdzielczości bankowej?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Przegląd literatury zagranicznej (przeanalizowane strategie tworzenia wizerunku spółdzielczych grup bankowych)</li> <li>Ankiety klientów i udziałowców (różnorodne motywy pozostawiania udziałowcem)</li> <li>Kształtowanie relacji z udziałowcami i klientami w sieci</li> </ul> |
| 5. Rola pracowników banków spółdzielczych w kształtowaniu relacji z interesariuszami                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>W jaki sposób utrzymać udziałowców w banku?</li> <li>Jaka ma być rola pracowników w kształtowaniu relacji z członkami (np. promotor idei spółdzielczej, aktywni udziałowcy, profesjonalny doradca, 'lokomotywa' sprzedaży)?</li> <li>W oparciu o co pracownicy banku kształtują relacje z członkami?</li> </ul>                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Przegląd literatury zagranicznej (aktywność pracowników jako udziałowców)</li> <li>Ankiety klientów i udziałowców (relacja konsumencka pracowników z bankiem)</li> </ul>                                                                                                          |
| 6. Strategia banku spółdzielczego a problem udziałowców                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Intensyfikacja relacji czy powiększanie bazy członkowskiej?</li> <li>W jaki sposób banki zrzeszające mogą pomóc w pozyskaniu nowych udziałowców?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Modele relacji z udziałowcami wyróżnione w wywiadach</li> <li>Analiza stron internetowych banków i profili FB (treść, wykonanie, aktywność banku)</li> </ul>                                                                                                                      |

## 1. Relacje z udziałowcami w hierarchii priorytetów banku

Wielość wyzwań i pilność bieżących spraw w banku spółdzielczym spychają kwestie relacji z udziałowcami na dalszy plan. Problem ten wymaga odpowiedniego zaadresowania w połączeniu ze strategią banku. Inaczej przy planach rozwoju i ekspansji, a inaczej w wariacie łączeń czy innych niepożądanych z punktu widzenia wizerunku scenariuszy. Podobnie odpowiedniej reakcji strategicznej wymaga starzenie się dominującej grupy członków przy braku odpowiedniego zainteresowania członkostwem młodej generacji klientów czy członków społeczności w terenie działania banku.

Zidentyfikowane modele relacji banku z udziałowcami wskazują, iż zarządy w różny sposób podchodzą do pozyskania nowych członków oraz utrzymywania relacji z obecnymi udziałowcami. Stąd konieczność poszukiwania odpowiedzi na pytanie: **jaki model preferuje mój bank?** A następnie: **czy jest to model, który – biorąc pod uwagę obecne i przewidywane uwarunkowania funkcjonowania banku – realizuje cele banku i zapewnia mu długotrwały rozwój?**

Wybór modelu kształtowania relacji z udziałowcami powinien prowadzić do zaplanowania i skutecznego wdrożenia strategii współdziałania z obecnymi członkami (np. aktywizacja udziału w walnych zgromadzeniach, gotowość do udziału i rozwój kompetencji właścicielskich członków rady nadzorczej, zgłaszanie pomysłów i inicjatyw integracji ze społecznością w środowisku działania banku oraz jego promowanie w oparciu o satysfakcję z zaspokajania potrzeb na usługi finansowe). Potrzebne jest także wdrożenie do praktyki banku badania potrzeb, analizowania postaw i reagowania na zachowania interesariuszy, tym bardziej, że w wielu przypadkach bliskość więzi i częstotliwość kontaktów ulega zmianom wraz z unowocześnianiem kanałów świadczenia usług i procesami konsolidacji powiększającymi teren działania banku (zamiera zasada 'wiedzy jak kto siedzi').

Nawet w przypadku preferowania modelu pasywnego i braku zainteresowania poszerzaniem grona udziałowców czy aktywizacji dotychczasowych, należy monitorować zachowania i postawy obecnych członków, aby na bieżąco oceniać skutki podejmowanych działań.

W świetle przeglądu literatury i doświadczeń zagranicznych należy postulować wdrożenie systemu raportowania wskaźników realizacji misji banku w wymiarze społecznym obok często stosowanych wskaźników ekonomiczno-finansowych. Powinno to umożliwić weryfikację spółdzielczego charakteru

działalności banku i jego zgodności z wartościami i zasadami spółdzielczymi, niezależnie od specyfiki realizowanego w danym banku modelu biznesowego (International Co-operative Alliance, 2015; Groeneveld, 2017).

## 2. Wiedza zarządu i pracowników banku o jego udziałowcach

Znajomość udziałowców to znacznie więcej niż ich identyfikacja na podstawie danych urzędowych. Kształtowanie relacji i efektywne zaspokajanie potrzeb oraz wykorzystywanie kwalifikacji i postaw członków dla działalności banku wymaga znacznie szerszego spectrum informacji. Jest to współcześnie podstawowy kanon marketingu i kształtowania relacji konsumenta z producentem (interesariusz z bankiem). Z zebranych w Projekcie informacji wynika, że praktyka BS-ów w tym zakresie jest niepokojąco uboga. Należy kategorycznie stwierdzić, że **bez znajomości członków i opracowania ich typowych profili efektywne zaspokajanie potrzeb udziałowców i obustronnie korzystne wykorzystywanie ich potencjału w działalności banku w oparciu o kształtowane relacje jest w zasadzie niemożliwe**. Dlatego rekomendujemy systematyczne aktualizowanie wiedzy o interesariuszach banku, wykorzystywanie gromadzonych informacji dla profesjonalnego profilowania interesariuszy i przygotowanie do odpowiednich analiz kadry banków zrzeszających. W Aneksie zamieszczono przykład kwestionariusza do badań marketingowych interesariuszy banku spółdzielczego (Załącznik 4.).

Z pozyskanych informacji, a także innych źródeł wynika, że w zdecydowanej większości banków spółdzielczych **najważniejszym aktorem w wyznaczaniu zarówno ram organizacyjnych, jak i merytorycznych w relacjach z członkami spółdzielni jest prezes zarządu banku**. Z kolei, także w dominującej liczbie przypadków, **początkiem relacji klienta (potencjalnego udziałowca) z bankiem jest osobiste poznanie pracownika banku** (czy to przy okazji obsługi, czy poza bankiem) i **ocena jego fachowości** przenoszona na wizerunek banku. Z teorii oraz praktyki wiadomo, że budowanie relacji opartej o osobistą znajomość człowieka jest zdecydowanie czym innym niż budowanie więzi opartej na informacjach o produkcie (ofercie banku).

W tym kontekście wyzwaniem pozostaje nawiązywanie kontaktu z klientami oraz utrzymywanie relacji z udziałowcami w sieci. Większość banków jest mało aktywna (lub zupełnie nieaktywna) na portalu Facebook, co znacząco zawęża możliwości nawiązania relacji z młodymi osobami. Brak dedykowanej udziałowcom zakładki na stronach internetowych wielu BS-ów



wskazuje, że podtrzymywanie relacji członkowskich nie odbywa się poprzez kanały elektroniczne, co może stanowić problem zwłaszcza w przypadku młodych interesariuszy.

Z punktu widzenia wizerunku i zaufania ważne jest **co udziałowcy** (ale także inni interesariusze) **wiedzą o swoim banku**? Wiedza ta jest także kluczowa dla utrzymywania, a zwłaszcza pozyskiwania nowych członków. W tym aspekcie warto uwypuklić, że 2/3 respondentów-udziałowców, którzy wzięli udział w badaniach ankietowych, chciałoby poszerzyć swoją wiedzę z zakresu bankowości i zarządzania bankiem spółdzielczym (np. poprzez udział w kursach, szkoleniach).

### 3. Polityka różnicowania relacji z udziałowcami, klientami i społecznością w środowisku działania banku

Intensywna regulacja działalności w zakresie pośrednictwa finansowego, szczególnie po globalnym kryzysie finansowym pierwszej dekady XXI wieku silnie odbiła się na bankach spółdzielczych. Zbyt wąskie czy wręcz szczątkowe wykorzystywanie zasady proporcjonalności w regulacjach ostrożnościowych prowadzi do systemowego upodabniania (konwergencji) banków spółdzielczych do banków komercyjnych w relacjach z interesariuszami. Jak wskazują wyniki analizy wywiadów z przedstawicielami zarządów banków spółdzielczych relacje z udziałowcami kształtowane są poprzez różne typy korzyści i poświęcenia tych ostatnich. Jednak **w podejściu do kształtowania więzi dominuje ujęcie klienta, wskaźniki efektywności** (rentowność, ryzyko, wypłacalność, kosztochłonność – C/I) i odpowiednie nastawienie na wartość. Od klientów i społeczności lokalnej nie wymaga się poświęceń, w przeciwieństwie do członków, a zakres owego poświęcenia obejmuje od formalnego i biernego członkostwa do bardzo aktywnego udziału we współzarządzaniu bankiem. Przy czym wyniki badania pilotażowego sugerują, że członkowie nie uznają obowiązków wynikających z posiadania udziałów za bardzo absorbujące. Zdarzają się także przypadki, gdy członkostwo kojarzone jest z czymś nadrzędnym czy prestiżowym wobec klienta (członek = klient VIP).

Pilotażowe badanie ankietowe klientów i udziałowców wskazuje, że BS-y często korzystają z sieci relacji swoich klientów w celu pozyskania nowych klientów, natomiast kanał ten nie jest jeszcze w pełni wykorzystywany dla pozyskania nowych członków spółdzielni. W poszukiwaniu nowatorskich rozwiązań w tym zakresie można sięgnąć do przykładu fińskiej OP Group (zob. Rozdział I).

### 4. Portale społecznościowe i strony internetowe jako środki komunikacji z interesariuszami

Rewolucja cyfrowa i nowoczesne kanały komunikacji stwarzają nieznane dotąd możliwości kształtowania relacji banku z interesariuszami – to nie tylko w aspekcie przekazywania informacji interesariuszom, ale także dużo lepszego ich poznawania (m.in. dla celów profilowania zainteresowań i potrzeb). W zakresie wykorzystania platform cyfrowych dla komunikacji z interesariuszami banki spółdzielcze mają jeszcze wiele do zrobienia i to przede wszystkim w obszarach, które nie dotyczą bezpośrednio oferty produktowej czy transakcji. A nieuchronna zmiana generacyjna w strukturze udziałowców i klientów BS-ów wymaga odpowiednich przedsięwzięć, przy czym działania w obszarze technologii informatycznych absolutnie podlegają efektowi skali, stąd konieczna jest koordynacja tych przedsięwzięć i budowanie rozwiązań przynajmniej w skali zrzeszenia. **Nowoczesne kanały komunikacji mogą istotnie wspomóc współpracę z udziałowcami i zaktywizować ich do wykonywania funkcji właścicielskich** oraz przyczynić się do sanacji samorządności spółdzielczej. W pewnych sytuacjach lub warunkach mogą także przyczynić się znacząco do ograniczenia kosztów (np. spotkania czy zebrania z wykorzystaniem środków komunikowania na odległość ograniczają koszty wynajmu sal, koszty dojazdu, wymagają mniej czasu uczestników). W bardziej zaawansowanej formie komunikacja z interesariuszami może prowadzić do integracji usług finansowych z obsługą faz procesu produkcji lub świadczenia usług przez klientów (np. zarządzanie gospodarką materiałową, ewidencją gospodarczą i inne). Takie platformy stwarzają także możliwości integrowania inicjatyw obywatelskich ze społeczną działalnością banku.

Niestety, zebrane informacje nie pozwalają stwierdzić, że BS-y wykorzystują potencjał nowoczesnych technologii do kształtowania relacji z interesariuszami. Na prawie 130 analizowanych banków tylko 1 oferował zakup udziałów on-line, podobnie tylko 1 podawał specjalny adres e-mail dotyczący spraw członkowskich. Nieco większą aktywność wykazują banki na portalu Facebook, jednak są to działania skierowane niemal wyłącznie do klientów. Niemniej w obu tych sferach aktywność pozostawia wiele do życzenia. Jakkolwiek ocena wyglądu jest kwestią gustu, to analiza prawie 130 stron www BS-ów z punktu widzenia ich informacyjności i funkcjonalności skłania do wniosku o relatywnie niskiej ich jakości. Wszystko to sprawia, że zidentyfikowany stan istotnie odbiega od wiodących spółdzielczych grup bankowych za granicą (zob. przykłady w Rozdziale I). Jest także przesłanką do **szerzego zaangażowania banków zrzeszających do rozwoju technologii informatycznych na potrzeby BS-ów**.



## 5. Rola pracowników banków spółdzielczych w kształtowaniu relacji z interesariuszami

Obok kwalifikacji bankowych pracowników ważne znaczenie w kształtowaniu relacji z interesariuszami BS-u mają ich postawy. Jak mówi przysłowie „słowa uczą a przykłady pociągają”. **Pracownik banku starający się pozyskać nowego udziałowca sam nim nie będąc jest mało wiarygodny** (International Co-operative Alliance, 2015). Jeszcze gorszy efekt daje korzystanie przez pracowników z usług banków konkurencyjnych. Nie bez znaczenia jest wreszcie czy pracownik-udziałowiec jest prawdziwym spółdzielcą przestrzegającym wartości spółdzielczych, czy raczej najemnym pracownikiem, mającym zainwestowany kapitał w udziały i oczekującym intratnego zwrotu. Trzeba także troszczyć się o aktywność w organach samorządowych spółdzielni. Bardzo ważnym zadaniem pracowników-udziałowców, a przede wszystkim kadry kierowniczej BS-u jest pozyskiwanie dla spółdzielni środowiskowych liderów, których zachowania są przedmiotem zainteresowania, a często także naśladowania przez członków społeczności lokalnej.

W kwestiach wyżej poruszonych wiele dobrych wzorów wypracowały zagraniczne banki spółdzielcze i warto z nich selektywnie korzystać. Wiąże się to z odpowiednim planowaniem szkoleń pracowników z zakresu samorządności spółdzielczej, a także nowoczesnych metod wywierania wpływu i budowania relacji.

Z wywiadów z przedstawicielami kierownictwa BS-ów wynika, że banki aktywnie zarządzające relacjami z udziałowcami wymagają od pracowników pierwszego kontaktu zachęcania do członkostwa, proponują udziałowcom lepszy standard obsługi (np. nowości dla członków), a także przypisują odpowiedzialność do konkretnych stanowisk lub w przypadku większych banków tworzą stanowiska ds. relacji członkowskich.

Wyniki przeprowadzonego badania pilotażowego wskazują, że pracownicy zajmujący się bezpośrednim kontaktem z klientami znacząco gorzej oceniają swoje relacje z bankiem jako klienci niż pracownicy zatrudnieni na stanowiskach back office i kierowniczych. Wymaga to pogłębionych analiz, a w przypadku potwierdzenia – identyfikacji przyczyn tego stanu i podjęcia środków zaradczych. Wiadomo bowiem, że **brak satysfakcji z usług generalnie negatywnie wpływa na ich promowanie**. Rozważenia wymaga także gratyfikacja pracowników za pozyskanie i utrzymanie nowych członków spółdzielni bankowej.

Pewne problemy w relacjach pracowniczych mogą nastręczać sytuacje, gdy część załogi posiada, a część

nie ma statusu członka spółdzielni. Generalnie nie powinno to być kryterium dyskryminacji czy choćby nierównego traktowania takich pracowników. Trzeba bowiem rozsądnie rozdzielać wartość dla udziałowców od wynagrodzenia ze stosunku pracy. Natomiast stanowiska w kwestiach stosunków pracy, bądź inicjatywy pracownicze powinny być traktowane wyłącznie z punktu widzenia ich obiektywnej wartości dla banku lub pracowników, a nie statusu ich pomysłodawców jako właścicieli lub nie. Pomocnym instrumentem w analizach kwestii motywacji pracowników do nabycia statusu udziałowca może być Załącznik 4. w Aneksie.

## 6. Strategia banku spółdzielczego a problem udziałowców<sup>33</sup>

Biorąc pod uwagę udział w rynku usług bankowych BS-ów w Polsce bezwzględny postulat jest poprawa tego wskaźnika. Uczynić to można w zasadzie tylko na dwa sposoby. Pierwszy to zintensyfikowanie korzystania z usług banków przez dotychczasowych klientów. Natomiast drugi to pozyskanie nowych klientów, przy założeniu, że dotychczasowi nie zmienią swych preferencji i obsługującego ich potrzeby finansowe banku. W obu wariantach potrzebne jest przeanalizowanie i podjęcie odpowiednich działań zmierzających do nowatorskiego podejścia do zasady pomocniczości w spółdzielni. Ciekawy przykład to sukces duńskiej Grupy Coop AMBA i CoopBank (por. Rozdział I), inne rozwiązanie to integrowanie ogniw procesów produkcji dóbr lub usług interesariuszy banku spółdzielczego z odpowiednimi produktami i procedurami bankowymi. Poza dbałością o odpowiednie rozwiązania technologiczne oraz motywowanie pracowników nieodzowne jest określenie, jakie korzyści można zaoferować aktualnym i nowym członkom. Do rozważenia pozostaje kwestia **programów lojalnościowych dla klientów** we współpracy z przedsiębiorstwami lub ich właścicielami będącymi udziałowcami banku (por. rozwiązania w fińskiej lub hiszpańskich spółdzielczych grupach bankowych w Rozdziale I).

Przykład fińskiej OP Group pokazuje możliwości zwiększenia liczby aktywnych udziałowców poprzez **angażowanie członków rodziny** (nawet dzieci, które z biegiem lat mogą stać się aktywnymi członkami banku spółdzielczego). Przykładowo korzyści wynikające z tzw. bonusów mogą być uzyskiwane łącznie

<sup>33</sup> Poważnym utrudnieniem w formułowaniu kompleksowych propozycji rozwiązań w zakresie relacji banku spółdzielczego z udziałowcami i środowiskiem działania jest niepewność co do formuły banku spółdzielczego do jakiego zmierzać będzie polski sektor spółdzielczy. Ze wstępnych ustaleń ze Zleceniodawcą wynikało, że taka formuła będzie opracowana przez inny Zespół i dostarczona jako gotowy „wsad” do tego Raportu.





w ramach jednej rodziny, pod warunkiem, że wszyscy jej członkowie posiadają udziały BS. W warunkach polskich takie rozwiązanie można by wprowadzić w chwili obecnej na poziomie rodzinnych programów lojalnościowych dla klientów, zaś w obszarze posiadania udziałów przez członków rodziny stosować motywację niematerialną (np. specjalne listy z podziękowaniami dla rodzin lub spotkania zorganizowane z myślą o dzieciach). **Przygotowanie i kalkulacja opłacalności programów lojalnościowych skierowanych do rodzin mogłyby zostać zrealizowane przez banki zrzeszające.**

W sytuacji utrzymywania obecnych rozwiązań normatywnych, uniemożliwiających oferowanie korzystniejszych warunków usług dla członków spółdzielni, można rozwinąć i wdrożyć koncepcję przekształcenia spółdzielni otwartych w spółdzielnie zamknięte (usługi tylko dla członków) i wprowadzenie zasady dystrybucji nadwyżki bilansowej nie według udziałów, ale według wartości obrotów w aktywnych operacjach bankowych z BS-em. Trzeba przy tym pamiętać, że koncentracja na korzyściach materialnych przycią-

gnie i utrzyma członków nastawionych na wymierne rezultaty relacji z bankami spółdzielczymi. Wyniki badań prowadzonych na danych z fińskiej OP Group wskazują, że korzyści finansowe są szczególnie istotne dla udziałowców z terenów miejskich. Powstaje jednak pytanie, czy BS zależy na takich członkach? Jeśli jednak nie, **czy obecnie banki są w stanie dotrzeć i zachęcić do członkostwa osoby, dla których korzyści materialne są mniej istotne od współuczestnictwa w tworzeniu lokalnej społeczności i troski o wartości spółdzielcze?**

Troska o udziałowców powinna znaleźć wyraz również w **kosztach związanych z nabyciem udziału**. W analizowanych w przeglądzie literatury krajach opłaty członkowskie są stosunkowo niskie, natomiast w Polsce rozpiętość kosztów nabycia udziałów dla osób fizycznych jest bardzo duża. Wobec dużych różnic kosztów wpisowego oraz wartości udziału zasadne wydaje się twierdzenie o stosowaniu „zaporowych” kosztów wstąpienia do spółdzielni prowadzących do preselekcji kandydatów na członków ze względu na kryterium dochodowe.



## Bibliografia

- Aczel, A.D. (2000). *Statystyka w zarządzaniu*. wyd. 2, tłum. Zbigniew Czerwiński, Wojciech Latusek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Banki 2016. Raport o sytuacji ekonomicznej banków, Związek Banków Polskich <https://www.wib.org.pl/uploaded/Raport%20Banki%202016.pdf> [dostęp: 27.03.2020].
- Banks, J. (2019) *Hungarian savings co-ops merge into universal commercial bank*, <https://www.thenews.coop/142278/sector/banking-and-insurance/hungarian-savings-co-ops-merge-into-universal-commercial-bank/> [dostęp: 27.03.2020].
- Boda, M. (2017). Duże banki spółdzielcze w małym kraju – przykład Finlandii. w: Kurkliński, L., Mikłaszewska, E. (red.), *Modele bankowości spółdzielczej na rynku europejskim i ich ewolucja w okresie pokryzysowym. Wnioski dla Polski*. ALTERUM Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego, Warszawa.
- Building Societies Association. (2017). *Ownership matters. Organisational culture in building societies*.
- Cajamar Caja Rural, *Asocia2.0... The Members' Club*, <https://www.cajamar.es/en/particulares/productos-y-servicios/asociados/#> [dostęp: 13.02.2020].
- Carrasco, I. (2004). The global financial environment and Spanish cooperative banking. *International Advances in Economic Research*, 10(4), 265-272.
- Castelló, E., Trias C., Arribas A. (2018). *Europe's cooperative banking models (Revised edition)*. European Economic and Social Committee.
- COOP. (2020). <https://om.coop.dk/koncern/in+english.aspx> [dostęp 30.07.2020]
- Coop Amba. (2020). <https://om.coop.dk/> [dostęp: 20.07.2020].
- Coop Bank. (2020). <https://coopbank.dk/> [dostęp: 20.07.2020].
- Coop Bank. (2020a). The Banks. Making bank transparent, <https://thebanks.eu/banks/18326> [dostęp: 30.07.2020].
- Czechowska I., Zawirski J. (2016). Sektor bankowy Danii. Sektory bankowe w Unii Europejskiej. *Prace Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 170-188.
- Eggert, A., Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17.
- European Association of Co-operative Banks. (2017). *Key Statistics—Financial indicators 2016*.
- European Association of Co-operative Banks. (2019). *Key Statistics—Financial indicators 2018*.
- Eurostat. (2019). *Population on 1 January*. <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00001/default/table?lang=en> [dostęp: 03.08.2020]
- Finnish Competition and Consumer Authority. (2019). *The Finnish Competition and Consumer Authority terminates investigation into the OP Financial Group bonus system*. <https://www.kkv.fi/en/current-issues/press-releases/2019/the-finnish-competition-and-consumer-authority-terminates-investigation-into-the-op-financial-group-bonus-system/> [dostęp: 03.08.2020]
- Gajowiak, D. K. (2008). Spółdzielczość bankowa na przykładzie wybranych europejskich banków zrzeszających. *Problems of World Agriculture/Problemy Rolnictwa Światowego*, vol. 4(19), 165–173.
- Giagnocavo, C., Gerez, S., Sforzi, J. (2012). Cooperative Bank Strategies for Social-Economic Problem Solving: Supporting Social Enterprise and Local Development. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83(3), 281–315.
- Groeneveld, H. (2017). *Snapshot of European Co-operative Banking 2017*. Tilburg University and Eindhoven University of Technology.



- Grupo Cooperativo Solventia. (2020). <https://www.cajalmendralejo.es/particulares/informacion-corporativa/solventia-gc/> [dostęp: 13.02.2020].
- Hiszpańska Grupa Caja Rural W Banku BPS S.A. (2020). <https://www.bankbps.pl/o-grupie-bps/aktualnosci/hiszpanska-grupo-caja-rural-w-banku-bps-s.a.> [dostęp: 21.01.2020].
- Hungary to spend \$437 mln on reorganising co-operative banks. (2013). <https://www.reuters.com/article/hungary-cooperatives/hungary-to-spend-437-mln-on-reorganising-cooperative-banks-idUSL5N0F024C20130624> [dostęp: 27.03.2020].
- Institutional Presentation: Grupo Cooperativo Caja-mar. (2019). <https://www.bcc.es/en/pdf/informacion-para-inversores/presentacion-institucional-gcc.pdf> [dostęp: 13.02.2020].
- International Co-operative Alliance. (2015). *Guidance Notes to the Co-operative Principles*.
- Jemielniak, D., Przeglasińska, A. (2020). *Spółczeństwo współpracy*. Wydawnictwo naukowe Scholar. Warszawa.
- Jones, D. C., Jussila, I., & Kalmi, P. (2016). The determinants of membership in cooperative banks: Common bond versus private gain. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(3), 411–432.
- Jones, D., & Kalmi, P. (2015). Membership and Performance in Finnish Financial Cooperatives: A New View of Cooperatives? *Review of Social Economy*, 73(3), 283–309.
- Jurkowska, A. (2017). Ewolucja regulacji europejskich a pozycja konkurencyjna banków spółdzielczych. w: Kurkliński, L., Miklaszewska, E. (red.), *Modele bankowości spółdzielczej na rynku europejskim i ich ewolucja w okresie pokryzysowym. Wnioski dla Polski*. ALTERUM Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego, Warszawa.
- Kil, K., Makowiec, A. (2017). Trójfilarowy model bankowości niemieckiej i pozycja banków spółdzielczych. w: Kurkliński, L., Miklaszewska, E. (red.), *Modele bankowości spółdzielczej na rynku europejskim i ich ewolucja w okresie pokryzysowym. Wnioski dla Polski*. ALTERUM Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego, Warszawa.
- Komisja Nadzoru Finansowego. (2020). *Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających po IV kwartale 2019 r.*
- Kulińska-Sadłocha, E., Szambelańczyk, J. (2014). Rola i funkcje lokalnych instytucji kredytowych w Polsce w realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju. w: Flejterski S., Gospodarowicz A. (red.) *Banki w społecznej gospodarce rynkowej w świetle doświadczeń z kryzysu i stanu rozwoju rynku finansowego*. Wydawnictwo Zapol, Warszawa.
- Kurkliński, L., Miklaszewska, E. (2017). Wstęp. w: Kurkliński, L., Miklaszewska, E. (red.), *Modele bankowości spółdzielczej na rynku europejskim i ich ewolucja w okresie pokryzysowym. Wnioski dla Polski*. ALTERUM Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego, Warszawa.
- Lages, L. F., Lancaster, A., Lages, C. (2008). The B2B-RELPERF scale and scorecard: Bringing relationship marketing theory into business-to-business practice. *Industrial Marketing Management*, 37(6), 686–697.
- Lang, F., Signore, S., Gvetadze S. (2016). The role of cooperative banks and smaller institutions for the financing of SMEs and small midcaps in Europe, *EIF Working Paper*, No. 2016/36, European Investment Fund (EIF), Luxembourg, [http://www.eif.org/news\\_centre/publications/EIF\\_Working\\_Paper\\_2016\\_36.htm](http://www.eif.org/news_centre/publications/EIF_Working_Paper_2016_36.htm) [dostęp: 27.03.2020].
- Lepczyński, B. (2017). *Model biznesowy bankowości spółdzielczej wobec wyzwań rynkowych i regulacyjnych*. Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego <http://alterum.pl/uploaded/Model%20BL.pdf> [dostęp: 27.03.2020].
- Lidke, R. (2018). *Banki spółdzielcze i ich klienci – diagnoza i prognozy*. <https://alebank.pl/banki-spoldzielcze-i-ich-klienci-diagnoza-i-prognozy/> [dostęp: 29.10.2019].
- Lin, C. H., Sher, P. J., Shih, H. Y. (2005). Past progress and future directions in conceptualizing customer perceived value. *International Journal of Service Industry Management*, 16, 318–336.
- Miklaszewska, E. (2017). Centralizacja bankowości spółdzielczej w Holandii jako odpowiedź na wyzwania konkurencyjne. w: Kurkliński, L., Miklaszewska, E. (red.), *Modele bankowości spółdzielczej na rynku europejskim i ich ewolucja w okresie pokryzysowym. Wnioski dla Polski*. ALTERUM Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego, Warszawa.
- Miklaszewska, E. (2017). Kierunki ewolucji sektora europejskich banków spółdzielczych. w: Kurkliński, L., Miklaszewska, E. (red.), *Modele bankowości*



- spółdzielczej na rynku europejskim i ich ewolucja w okresie pokryzysowym. *Wnioski dla Polski*. ALTERUM Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego, Warszawa.
- Navarro, A. M. (2005). Co-operative Bank System: The Spanish Case. 99th seminar of the EAAE, August 23-27, 2005, Copenhagen, Denmark.
- Bank BPS. (2020). *O grupie*. <https://www.bankbps.pl/o-grupie-bps/o-grupie> [dostęp: 27.07.2020].
- OP Group. (2020). *Owner-customer benefits*. <https://www.op.fi/private-customers/owner-customer-and-benefits> [dostęp: 24.07.2020].
- Piskorz, P. (2017). Ewolucja modeli biznesowych banków na rynku europejskim – wnioski dla banków spółdzielczych. w: Kurkliński, L., Mikłaszewska, E. (red.), *Modele bankowości spółdzielczej na rynku europejskim i ich ewolucja w okresie pokryzysowym. Wnioski dla Polski*. ALTERUM Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego, Warszawa.
- Preacher, K. J. (2001). Calculation for the chi-square test: An interactive calculation tool for chi-square tests of goodness of fit and independence. <http://quantpsy.org> [dostęp: 03.08.2020].
- Ratajczak-Mrozek M. (2010), Podejście sieciowe do współpracy przedsiębiorstw, *Marketing i Rynek*, 8, 16–19.
- Savings Cooperative Bank to expand its Takarékpont network*. (2010). [https://bbj.hu/finance/savings-cooperative-bank-to-expand-its-takarekpont-network\\_51523](https://bbj.hu/finance/savings-cooperative-bank-to-expand-its-takarekpont-network_51523) [dostęp: 27.03.2020].
- Schöner, G. (2019). *Hungary's banking sector: Facts & Figures*. Hungarian Banking Federation, <https://www.ebf.eu/hungary/> [dostęp: 27.03.2020].
- (SGB) Spółdzielcza Grupa Bankowa. (2020). *O grupie SGB*. <https://www.sgb.pl/grupa-sgb/> [dostęp: 27.07.2020].
- Siudek, T. (2007). Systemy bankowości spółdzielczej w wybranych krajach Unii Europejskiej. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 63, 35–48.
- Spiteri, J.M., Dion, P.A. (2004). Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries, *Industrial Marketing Management*, 33, 675–687.
- Szambelańczyk, J. (2006). *Banki spółdzielcze w Polsce w procesach zmian systemowych*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Szambelańczyk, J. (2009). Genetyczno-funkcjonalna interpretacja rozwoju bankowości spółdzielczej. w: Różańska I. (red.), *Bankowość w Unii Europejskiej – szanse i zagrożenia. Księga jubileuszowa z okazji 80 rocznicy urodzin prof. dr. Władysława L. Jaworskiego*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Szambelańczyk, J., Ławrynowicz, M., Piasecki, P. (2017). *Kompetencje kadr i warunki pracy w bankach spółdzielczych. Raport z badań*.
- Szpringer, W. (2020). *Platformy cyfrowe i gospodarka współdzielenia. Problemy instytucjonalne*. Poltex, Warszawa.
- TakarékBank. (2020). <https://www.takarekbank.hu/> [dostęp: 27.03.2020].
- Urena, L. J. B., Molina, V. M., Garcia, F. C. (2013). The sector of cooperative banking in Spain. Development prospects for Africa. *Actual Problems of Economics*, 144(6), 182–192.
- Várhegyi, É. (2002). Hungary's banking sector: achievements and challenges, *EIB Papers*, European Investment Bank (EIB), Luxembourg, 7(1), 75–89.
- Wood, J. (2018). Mortgage Credit: Denmark's Financial Capacity Building Regime, *New Political Economy*, 24(6), 833–850.
- Zoltan, A. (2016). *Podatek bankowy: jak sprawdził się na Węgrzech? „Zapłacili obywatele”*, <https://www.polskieradio24.pl/42/273/Artykul/1572713,Podatek-bankowy-jak-sprawdzil-sie-na-Wegrzech-Zaplacili-obywatele> [dostęp: 27.03.2020].
- Zuchowicz, K. (2018). *Węgierski scenariusz. Tak wyglądało przejmowanie banków przez ludzi Orbana*, <https://natemat.pl/255083,wegierski-scenariusz-tak-wygladalo-przejmowanie-bankow-przez-ludzi-orbana> [dostęp: 27.03.2020].



# Spis tabel

|                                                                                                                                                                     |    |                                                                                                                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabela 1.</b> Syntetyczna charakterystyka uniwersalizacji pośrednictwa finansowego w spółdzielniach kredytowych w sekularnych procesach rynkowych                | 11 | <b>Tabela 11.</b> Porównanie struktury próby i populacji banków, dla których analizowano zawartość stron internetowych i profili na portalu Facebook (kryterium przynależności do zrzeszeń) | 40 |
| <b>Tabela 2.</b> Charakterystyka cech związanych z członkostwem w wybranych grupach spółdzielczych                                                                  | 19 | <b>Tabela 12.</b> Zakładki dedykowane sprawom członkowskim na stronach internetowych banków według zrzeszeń                                                                                 | 41 |
| <b>Tabela 3.</b> Pytania do wywiadu z przedstawicielem banku spółdzielczego                                                                                         | 24 | <b>Tabela 13.</b> Zakładki dedykowane sprawom członkowskim na stronach internetowych banków według liczby placówek                                                                          | 41 |
| <b>Tabela 4.</b> Postrzegane korzyści dla klienta w wypowiedziach zarządzających bankami spółdzielczymi                                                             | 26 | <b>Tabela 14.</b> Profile banków na portalu Facebook według zrzeszeń                                                                                                                        | 42 |
| <b>Tabela 5.</b> Wybrane wskaźniki zarządcze dla wyróżnionych modeli relacji banków z udziałowcami                                                                  | 31 | <b>Tabela 15.</b> Profile banków na portalu Facebook według liczby placówek                                                                                                                 | 42 |
| <b>Tabela 6.</b> Znaczenie motywów pozostawiania udziałowcem banku                                                                                                  | 34 | <b>Tabela 16.</b> Wyniki analizy regresji dla liczby osób obserwujących profil banku na portalu Facebook                                                                                    | 43 |
| <b>Tabela 7.</b> Znaczenie motywów pozostawiania udziałowcem banku a udział w organach banku, liczba posiadanych udziałów i członkostwo osoby z najbliższej rodziny | 35 | <b>Tabela 17.</b> Modele relacji banku z udziałowcami i klientami w sieci a zrzeszenie, liczba placówek banku i posiadanie zakładki dotyczącej udziałowców na stronie internetowej          | 44 |
| <b>Tabela 8.</b> Ocena relacji z bankiem a liczba posiadanych udziałów i członkostwo osoby z najbliższej rodziny                                                    | 37 | <b>Tabela 18.</b> Modele relacji banku z udziałowcami i klientami w sieci a koszt wpisowego i cena jednego udziału                                                                          | 44 |
| <b>Tabela 9.</b> Ocena relacji z bankiem a rodzaj zajmowanego stanowiska                                                                                            | 37 | <b>Tabela 19.</b> Kluczowe pytania dotyczące relacji banków z udziałowcami i środowiskiem działania                                                                                         | 47 |
| <b>Tabela 10.</b> Posiadanie udziałów banku a korzystanie z usług banków komercyjnych                                                                               | 38 |                                                                                                                                                                                             |    |





# Spis wykresów i rysunków

|                                                                                                                                                  |    |                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------------------------------------------------|----|
| <b>Wykres 1.</b> Udział w rynku pożyczek oraz stosunek liczby udziałowców do liczby klientów w wybranych grupach banków spółdzielczych w Europie | 14 | <b>Rysunek 1.</b> Struktura holdingu Coop Amba | 17 |
| <b>Wykres 2.</b> Aktywa Coop Bank (w mln DKK)                                                                                                    | 18 | <b>Rysunek 2.</b> Model wartości dla klienta   | 23 |



# Kwestionariusz ankiety

UWAGA! Kwestionariusz ankiety został sformatowany do edycji zastosowanej w raporcie. Oryginalną wersję kwestionariusza, przystosowaną do wydruku można znaleźć pod adresem:

<https://ue.poznan.pl/pl/uniwersytet,c13/katedra-pracy-i-polityki-spoecznej,c1732/dzialalnosc-naukowa,c1734/badania,c8939/modelowe-relacje-banku-spoldzielczego-z-udzialowcami-i,a92776.html>

Kwestionariusz obejmuje pytania zastosowane w badaniu pracowników. Pytania skierowane do klientów i udziałowców były analogiczne z wyłączeniem ostatnich sześciu pozycji (tzn. od pytania 29).

## Kwestionariusz badania „Modelowe relacje banku spółdzielczego z udziałowcami i środowiskiem działania” (pracownicy)

Szanowna Pani/Szanowny Panie!

Zwracamy się z uprzejmą prośbą o udzielenie odpowiedzi i przekazanie informacji potrzebnych do realizacji badania zleconego przez Związek Banków Polskich zespołowi pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu pod kierunkiem prof. dr. hab. Jana Szambelańczyka. Celem badania jest poznanie relacji kształtowanych pomiędzy bankami spółdzielczymi a ich udziałowcami oraz klientami.

Uzyskane informacje będą wykorzystane do przygotowania Raportu z badania, który ma stanowić pomoc w budowaniu więzi i zaangażowania interesariuszy w działania banku spółdzielczego.

Gwarantujemy, że informacje przekazane przez poszczególnych Respondentów nie będą dostępne kierownictwu danego banku. Zarząd banku uczestniczącego w badaniu ma dostęp jedynie do danych zagregowanych na poziomie sektora oraz banku, które uniemożliwiają zidentyfikowanie odpowiedzi poszczególnych osób.

Z przyczyn organizacyjnych prosimy o wypełnienie kwestionariusza **w ciągu 14 dni od jego otrzymania i przekazanie go do oddziału banku lub osoby koordynującej badanie.**

Licząc, że wnioski z badania przysłużą się działalności banku spółdzielczego z góry dziękujemy za udział w tym projekcie i poświęcony czas.

Z poważaniem  
prof. dr hab. Jan Szambelańczyk



1. Proszę o podanie pełnej nazwy banku spółdzielczego, który przekazał kwestionariusz:

Ileokroć w kwestionariuszu będzie mowa o **Banku**, proszę o udzielenie odpowiedzi **tylko i wyłącznie w odniesieniu do wskazanego wyżej banku spółdzielczego**. Odpowiadając na pytania proszę zakreślić kółkiem właściwą liczbę (**tylko jedną w każdym wierszu**) lub uzupełnić puste pole.

2. Czy jest Pan/-i udziałowcem Banku (tzn. posiada przynajmniej jeden udział – jako osoba prywatna lub przedsiębiorca)?

|                                                                   |   |                                                                   |   |
|-------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------|---|
| Tak – <b>proszę przejść do części A kwestionariusza</b><br>(s. 1) | 1 | Nie – <b>proszę przejść do części B kwestionariusza</b><br>(s. 2) | 2 |
|-------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------|---|

### CZĘŚĆ A UDZIAŁOWIEC

3. W jakich latach został/-a Pan/-i udziałowcem Banku (nabył/-a pierwszy udział)?

| przed rokiem 2001 | w latach 2001-2010 | w latach 2011-2013 | w latach 2014-2016 | w latach 2017-2020 |
|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1                 | 2                  | 3                  | 4                  | 5                  |

4. Ile udziałów Banku Pan/-i posiada?

|                     | Nie posiadam | Jeden udział | Więcej niż jeden udział |
|---------------------|--------------|--------------|-------------------------|
| Jako osoba prywatna | 1            | 2            | 3                       |
| Jako przedsiębiorca | 1            | 2            | 3                       |

5. Co sprawia, że pozostaje Pan/-i udziałowcem Banku? Proszę określić jak ważny jest każdy z poniższych czynników:

|                                                                                                                     | Nie ma znaczenia | Ma niewielkie znaczenie | Ma umiarkowane znaczenie | Ma duże znaczenie |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------|
| Działalność Banku na rzecz lokalnej społeczności, np. finansowanie lokalnych inicjatyw, edukacja finansowa ludności | 1                | 2                       | 3                        | 4                 |
| Tradycja (np. w rodzinie, środowisku lokalnym) bycia udziałowcem Banku                                              | 1                | 2                       | 3                        | 4                 |
| Poczucie współodpowiedzialności za Bank, chęć wsparcia działalności Banku                                           | 1                | 2                       | 3                        | 4                 |
| Wyróżnienie/prestiż wynikające z bycia udziałowcem Banku                                                            | 1                | 2                       | 3                        | 4                 |
| Możliwość wpływu na decyzje podejmowane w Banku                                                                     | 1                | 2                       | 3                        | 4                 |
| Wysokość i częstotliwość wypłaty dywidendy (tzn. udziału w zysku Banku)                                             | 1                | 2                       | 3                        | 4                 |
| Możliwość zwiększenia wiedzy o Banku (w tym o oferowanych produktach) oraz ogólnej wiedzy finansowej                | 1                | 2                       | 3                        | 4                 |
| Ogólne zadowolenie z produktów i usług oferowanych przez Bank                                                       | 1                | 2                       | 3                        | 4                 |



6. Czy – poza wymienionymi wcześniej – istnieją inne czynniki, które sprawiają, że pozostaje Pan/-i udziałowcem Banku? Jeśli tak, proszę je krótko opisać poniżej:

|  |
|--|
|  |
|--|

7. Czy w latach 2014-2020 przynajmniej raz był/-a Pan/-i członkiem Zebrania Przedstawicieli lub Rady Nadzorczej Banku?

|     |     |
|-----|-----|
| Tak | Nie |
| 1   | 2   |

8. Proszę ustosunkować się do poniższych stwierdzeń:

|                                                                                                                                                              | Zdecydowanie<br>nie | Raczej<br>nie | Trudno<br>powiedzieć | Raczej<br>tak | Zdecydowanie<br>tak |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|----------------------|---------------|---------------------|
| Chciałbym/-łabym poszerzyć swoją wiedzę z zakresu bankowości i zarządzania bankiem spółdzielczym (np. poprzez udział w kursach, szkoleniach dla udziałowców) | 1                   | 2             | 3                    | 4             | 5                   |
| Czynności, które co roku muszę wykonywać z powodu posiadania udziałów Banku, wymagają ode mnie dużej ilości czasu i energii                                  | 1                   | 2             | 3                    | 4             | 5                   |
| Czuję, że mam realny wpływ na zarządzanie Bankiem                                                                                                            | 1                   | 2             | 3                    | 4             | 5                   |

9. Proszę wskazać, kiedy ostatni raz zachęcał/-a Pan/-i inną osobę do bycia udziałowcem (nabycia po raz pierwszy udziałów) Banku (niezależnie od tego, czy osoba ostatecznie zakupiła udiały, czy nie):

| Nigdy | Przed 2017 r. | w 2017 r. lub 2018 r. | w 2019 r. lub 2020 r. | Nie pamiętam |
|-------|---------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
| 1     | 2             | 3                     | 4                     | 5            |

10. Czy jest Pan/-i klientem Banku (tzn. korzysta przynajmniej z jednego produktu lub usługi oferowanej przez Bank – jako osoba prywatna lub przedsiębiorca)?

|                                                                |   |                                                                |   |
|----------------------------------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------|---|
| Tak – <b>proszę przejść do części C kwestionariusza (s. 3)</b> | 1 | Nie – <b>proszę przejść do części D kwestionariusza (s. 4)</b> | 2 |
|----------------------------------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------|---|

## CZĘŚĆ B OSOBA NIEBĘDĄCA UDZIAŁOWCEM

Proszę wyobrazić sobie sytuację, w której Pana/-i Bank proponuje Panu/-i nabycie udziałów (uzyskanie statusu udziałowca banku). Wiązałoby się to z poniesieniem kosztu wpisowego (bezzwrotnego) i kosztu nabycia udziału Banku oraz określonymi korzyściami, np. w postaci możliwości uzyskania dywidendy tzn. udziału w zysku Banku lub uczestniczenia w wyborze organów zarządu Banku. Należy pamiętać, że rezygnacja z posiadania udziału (tzn. wycofanie kapitału i zwrot wartości udziału) może zająć pewną ilość czasu, np. kilka miesięcy, a w przypadku problemów finansowych Banku może być niemożliwa (nie będzie można odzyskać pieniędzy przeznaczonych na zakup udziału).

11. Czy dzisiaj rozważałby/-łaby Pan/-i nabycie udziałów Banku?

| Zdecydowanie nie – <b>proszę przejść do pytania 17 (s. 3)</b> | Raczej nie – <b>proszę przejść do pytania 17 (s. 3)</b> | Trudno<br>powiedzieć | Raczej tak | Zdecydowanie<br>tak |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------|------------|---------------------|
| 1                                                             | 2                                                       | 3                    | 4          | 5                   |



12. Jaką maksymalną kwotę jednorazowej opłaty wpisowego (nie podlegającej zwrotowi) byłby/-aby Pan/-i gotów/-owa zapłacić?

|       |       |        |        |        |                   |
|-------|-------|--------|--------|--------|-------------------|
| 25 zł | 50 zł | 100 zł | 200 zł | 300 zł | 400 zł lub więcej |
| 1     | 2     | 3      | 4      | 5      | 6                 |

13. Jaką maksymalną kwotę byłby/-aby Pan/-i gotów zapłacić za jeden udział?

|       |        |        |        |        |                   |
|-------|--------|--------|--------|--------|-------------------|
| 50 zł | 100 zł | 200 zł | 400 zł | 600 zł | 800 zł lub więcej |
| 1     | 2      | 3      | 4      | 5      | 6                 |

14. Czy wie Pan/-i jaką kwotę jednorazowej opłaty wpisowego oraz kwotę opłaty za jeden udział należy aktualnie zapłacić, aby uzyskać status udziałowca Banku?

|     |     |
|-----|-----|
| Tak | Nie |
| 1   | 2   |

15. Jakie czynniki brałby/-łaby Pan/-i pod uwagę rozważając nabycie udziałów Banku? Proszę określić jak ważny byłby każdy z poniższych czynników:

|                                                                                                                                         | Nie miałby znaczenia | Miałby niewielkie znaczenie | Miałby umiarkowane znaczenie | Miałby duże znaczenie |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------|
| Działalność Banku na rzecz lokalnej społeczności, np. finansowanie lokalnych inicjatyw, edukacja finansowa ludności                     | 1                    | 2                           | 3                            | 4                     |
| Tradycja (np. w rodzinie, środowisku lokalnym) bycia udziałowcem Banku                                                                  | 1                    | 2                           | 3                            | 4                     |
| Poczucie współodpowiedzialności za Bank, chęć wsparcia działalności Banku                                                               | 1                    | 2                           | 3                            | 4                     |
| Wyróżnienie/prestiż wynikające z bycia udziałowcem Banku                                                                                | 1                    | 2                           | 3                            | 4                     |
| Możliwość wpływu na decyzje podejmowane w Banku                                                                                         | 1                    | 2                           | 3                            | 4                     |
| Wysokość i częstotliwość wypłaty dywidendy (tzn. udziału w zysku Banku)                                                                 | 1                    | 2                           | 3                            | 4                     |
| Możliwość zwiększenia wiedzy o Banku (w tym o oferowanych produktach) oraz ogólnej wiedzy finansowej                                    | 1                    | 2                           | 3                            | 4                     |
| Ogólne zadowolenie z produktów i usług oferowanych przez Bank                                                                           | 1                    | 2                           | 3                            | 4                     |
| Możliwość uzyskania innych korzyści finansowych (poza dywidendą), np. wyższego oprocentowania lokaty lub lepszych warunków kredytowania | 1                    | 2                           | 3                            | 4                     |

16. Czy – poza wymienionymi wcześniej – istnieją inne czynniki, które wpłynęłyby na decyzję o nabyciu udziałów tego banku spółdzielczego? Jeśli tak, proszę je krótko opisać poniżej:

|  |
|--|
|  |
|--|

17. Czy jest Pan/-i klientem Banku (tzn. korzysta przynajmniej z jednego produktu lub usługi oferowanej przez Bank – jako osoba prywatna lub przedsiębiorca)?

|                                                         |   |                                                         |   |
|---------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------|---|
| Tak – proszę przejść do części C kwestionariusza (s. 3) | 1 | Nie – proszę przejść do części D kwestionariusza (s. 4) | 2 |
|---------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------|---|



**CZĘŚĆ C KLIENT**

**18.** W jakich latach został/-a Pan/-i klientem Banku (pierwszy raz skorzystał/-a z usług/produktów oferowanych przez Bank)?

| przed rokiem 2001 | w latach 2001-2010 | w latach 2011-2013 | w latach 2014-2016 | w latach 2017-2020 |
|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1                 | 2                  | 3                  | 4                  | 5                  |

**19.** Proszę wskazać, czy korzysta Pan/-i z usług Banku jako osoba prywatna, czy jako przedsiębiorca:

| Wyłącznie jako osoba prywatna | Wyłącznie jako przedsiębiorca | Zarówno jako osoba prywatna, jak i jako przedsiębiorca |
|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 1                             | 2                             | 3                                                      |

**20.** Proszę ocenić w jakim stopniu zgadza się Pan/-i z każdym z poniższych stwierdzeń opisujących Pana/-i relację z Bankiem (w poniższych stwierdzeniach słowo „**Bank**” zastępuje nazwę Pana/-i banku spółdzielczego):

|                                                                                                                        | Zdecydowanie się nie zgadzam | Nie zgadzam się | Raczej się nie zgadzam | Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam | Raczej się zgadzam | Zgadzam się | Zdecydowanie się zgadzam |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------|------------------------|--------------------------------------|--------------------|-------------|--------------------------|
| <b>Bank</b> posiada politykę, w której widoczny jest szacunek dla klientów                                             | 1                            | 2               | 3                      | 4                                    | 5                  | 6           | 7                        |
| <b>Bank</b> stosuje praktyki, dzięki którym problemy są szybko rozwiązywane                                            | 1                            | 2               | 3                      | 4                                    | 5                  | 6           | 7                        |
| <b>Bank</b> szybko rozwiązuje moje problemy                                                                            | 1                            | 2               | 3                      | 4                                    | 5                  | 6           | 7                        |
| Moja relacja z <b>Bankiem</b> ma charakter długookresowego partnerstwa                                                 | 1                            | 2               | 3                      | 4                                    | 5                  | 6           | 7                        |
| Nie zrezygnowałbym/-łabym z <b>Banku</b> , ponieważ lubię być z nim kojarzony/-a                                       | 1                            | 2               | 3                      | 4                                    | 5                  | 6           | 7                        |
| Chcę pozostać klientem <b>Banku</b> , gdyż odczuwam dumę z relacji z organizacją, która dba o wizerunek technologiczny | 1                            | 2               | 3                      | 4                                    | 5                  | 6           | 7                        |
| <i>W naszej relacji <b>Bank</b>... (dotyczy trzech poniższych stwierdzeń)</i>                                          | Zdecydowanie się nie zgadzam | Nie zgadzam się | Raczej się nie zgadzam | Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam | Raczej się zgadzam | Zgadzam się | Zdecydowanie się zgadzam |
| <i>...jest podmiotem, który darzę zaufaniem</i>                                                                        | 1                            | 2               | 3                      | 4                                    | 5                  | 6           | 7                        |
| <i>...cehuje się wysokim poziomem uczciwości</i>                                                                       | 1                            | 2               | 3                      | 4                                    | 5                  | 6           | 7                        |
| <i>...dostarcza mi rzetelnych informacji i porad</i>                                                                   | 1                            | 2               | 3                      | 4                                    | 5                  | 6           | 7                        |



|                                                                                                           | Zdecydo-<br>wanie<br>się nie<br>zgadzam | Nie<br>zgadzam<br>się | Raczej<br>się nie<br>zgadzam | Ani się<br>zgadzam,<br>ani się nie<br>zgadzam | Raczej się<br>zgadzam | Zgadzam<br>się | Zdecydo-<br>wanie się<br>zgadzam |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------|------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------|----------------|----------------------------------|
| Ja/Moja firma i <b>Bank</b> mamy regularne kontakty                                                       | 1                                       | 2                     | 3                            | 4                                             | 5                     | 6              | 7                                |
| Nasze relacje z <b>Bankiem</b> charakteryzuje otwarta komunikacja                                         | 1                                       | 2                     | 3                            | 4                                             | 5                     | 6              | 7                                |
| Ogólnie rzecz biorąc jestem zadowolony/-a z <b>Banku</b>                                                  | 1                                       | 2                     | 3                            | 4                                             | 5                     | 6              | 7                                |
| Jestem usatysfakcjonowany/-a z tego, co <b>Bank</b> robi dla mnie                                         | 1                                       | 2                     | 3                            | 4                                             | 5                     | 6              | 7                                |
| Gdybym miał/-a ponownie wybierać bank, wciąż zdecydowałbym/-łabym się na korzystanie z usług <b>Banku</b> | 1                                       | 2                     | 3                            | 4                                             | 5                     | 6              | 7                                |

**21.** Proszę wskazać z jakich produktów i usług Banku Pan/-i korzysta:

|                                                                                                  | Nie korzystam | Tak<br>– z jednego/-nej<br>produktu/usługi | Tak<br>– z więcej<br>niż jednego/-nej<br>produktu/usługi |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Korzystam z produktów depozytowych<br>(np. rachunek bieżący, lokaty, konto oszczędnościowe)      | 1             | 2                                          | 3                                                        |
| Korzystam z produktów kredytowych<br>(np. kredyt konsumpcyjny, mieszkaniowy,<br>karta kredytowa) | 1             | 2                                          | 3                                                        |
| Korzystam z innych produktów i usług<br>(np. ubezpieczenie, doradztwo finansowe)                 | 1             | 2                                          | 3                                                        |

**22.** Proszę wskazać, kiedy ostatni raz polecał/-a Pan/-i innej osobie produkty lub usługi oferowane przez Bank (niezależnie od tego, czy osoba ostatecznie została klientem Banku, czy nie):

| Nigdy | Przed 2017 r. | w 2017 r. lub 2018 r. | w 2019 r. lub 2020 r. | Nie pamiętam |
|-------|---------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
| 1     | 2             | 3                     | 4                     | 5            |

CZĘŚĆ D PYTANIA OGÓLNE

23. Proszę ocenić w jakim stopniu zgadza się Pan/-i z każdym z poniższych stwierdzeń:

| Bank...                                                                                                                       | Zdecydo-<br>wanie<br>się nie<br>zgadzam | Raczej<br>się nie<br>zgadzam | Trudno<br>powie-<br>dzieć | Raczej<br>się<br>zgadzam | Zdecydo-<br>wanie się<br>zgadzam |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------|---------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| ...koncentruje swoją działalność przede wszystkim na usługach oferowanych lokalnej społeczności                               | 1                                       | 2                            | 3                         | 4                        | 5                                |
| ...utrzymuje bliskie relacje ze swoimi klientami                                                                              | 1                                       | 2                            | 3                         | 4                        | 5                                |
| ...aktywnie działa na rzecz lokalnej społeczności (poprzez np. finansowanie lokalnych inicjatyw, edukację finansową ludności) | 1                                       | 2                            | 3                         | 4                        | 5                                |
| ...przekazuje wyczerpujące informacje o sytuacji finansowej swoim udziałowcom                                                 | 1                                       | 2                            | 3                         | 4                        | 5                                |
| ...dostosowuje swoją ofertę i sposób działania do potrzeb lokalnej społeczności                                               | 1                                       | 2                            | 3                         | 4                        | 5                                |
| ...kieruje ofertę pracy i staży/praktyk przede wszystkim do osób zamieszkujących teren działalności banku                     | 1                                       | 2                            | 3                         | 4                        | 5                                |
| ...posiada sieć placówek zlokalizowanych blisko miejsc zamieszkania klientów                                                  | 1                                       | 2                            | 3                         | 4                        | 5                                |

24. Proszę wskazać, w jakim zakresie korzysta Pan/-i z produktów i usług finansowych oferowanych przez następujące podmioty:

|                                                      | Nie korzystam | Tak<br>– z jednego/<br>-nej produktu/<br>u-sługi | Tak<br>– z więcej niż<br>jednego/-nej<br>produktu/usługi |
|------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Inne banki spółdzielcze                              | 1             | 2                                                | 3                                                        |
| Banki komercyjne                                     | 1             | 2                                                | 3                                                        |
| Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe (SKOK-i) | 1             | 2                                                | 3                                                        |
| Inne podmioty (np. parabanki)                        | 1             | 2                                                | 3                                                        |

25. Proszę ustosunkować się do poniższych stwierdzeń:

|                                                                                                                                                                   | Tak | Nie |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| Co najmniej jedna osoba z mojej najbliższej rodziny (mąż, żona, ojciec, matka, dziecko, brat, siostra) jest pracownikiem Banku                                    | 1   | 2   |
| Co najmniej jedna osoba z mojej najbliższej rodziny (mąż, żona, ojciec, matka, dziecko, brat, siostra) jest klientem Banku (korzysta z produktów lub usług Banku) | 1   | 2   |
| Co najmniej jedna osoba z mojej najbliższej rodziny (mąż, żona, ojciec, matka, dziecko, brat, siostra) posiada udziały Banku                                      | 1   | 2   |
| W przeszłości posiadałem/-łam udział/-y banku spółdzielczego, który połączył się lub został przejęty przez ten Bank                                               | 1   | 2   |
| Obecnie posiadam co najmniej jeden udział innego banku spółdzielczego                                                                                             | 1   | 2   |

26. Proszę podać swoją płeć:

|         |           |
|---------|-----------|
| Kobieta | Mężczyzna |
| 1       | 2         |



27. Proszę podać swój wiek:

| do 20 lat | 20-29 lat | 30-39 lat | 40-49 lat | 50-59 lat | 60 lat lub więcej |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------|
| 1         | 2         | 3         | 4         | 5         | 6                 |

28. Proszę podać swoje wykształcenie (ostatnia ukończona szkoła):

| Szkoła podstawowa | Gimnazjum | Zasadnicza szkoła zawodowa | Liceum, technikum | Szkoła policealna | Szkoła wyższa |
|-------------------|-----------|----------------------------|-------------------|-------------------|---------------|
| 1                 | 2         | 3                          | 4                 | 5                 | 6             |

29. Proszę podać, ile lat pracuje Pan/-i w Banku:

| Krócej niż rok | 1-3 lat | 4-9 lat | 10-19 lat | 20 lat lub więcej |
|----------------|---------|---------|-----------|-------------------|
| 1              | 2       | 3       | 4         | 5                 |

30. Proszę ustosunkować się do poniższych stwierdzeń:

|                                                                         | Zdecydowanie się nie zgadzam | Raczej się nie zgadzam | Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam | Raczej się zgadzam | Zdecydowanie się zgadzam |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------|--------------------------------------|--------------------|--------------------------|
| Biorąc wszystko pod uwagę jestem usatysfakcjonowany/-na ze swojej pracy | 1                            | 2                      | 3                                    | 4                  | 5                        |
| Ogólnie rzecz biorąc, nie lubię mojej pracy                             | 1                            | 2                      | 3                                    | 4                  | 5                        |
| Ogólnie rzecz biorąc, lubię tu pracować                                 | 1                            | 2                      | 3                                    | 4                  | 5                        |

31. Proszę wskazać, w ilu szkoleniach (kursach, seminariach, konferencjach) dotyczących wykonywanej pracy i finansowanych przez pracodawcę (poza szkoleniami obowiązkowymi, np. BHP) brał/-a Pan/-i udział w 2019 r.?:

| Nie brałem/-łam udziału w żadnym szkoleniu – <b>proszę przejść do pytania 33</b> | 1 szkolenie | 2 szkolenia | 3 szkolenia | Brałem/-łam udział w więcej niż 3 szkoleniach |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------------------------------|
| 1                                                                                | 2           | 3           | 4           | 5                                             |

32. Proszę wskazać, ile dni poświęcił/-a Pan/-i na szkolenia (kursy, seminaria, konferencje) dotyczące wykonywanej pracy i finansowane przez pracodawcę (poza szkoleniami obowiązkowymi, np. BHP) w 2019 r.:

| Mniej niż 1 dzień | 1 do 2 dni | 3 do 4 dni | 5 do 6 dni | Więcej niż 6 dni |
|-------------------|------------|------------|------------|------------------|
| 1                 | 2          | 3          | 4          | 5                |



33. Proszę ustosunkować się do poniższych stwierdzeń:

|                                                                                                                                                                   | Tak | Nie |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| W ramach wykonywanych obowiązków zawodowych mam regularny i bezpośredni kontakt z klientami Banku (np. pracuję na stanowisku obsługi klienta, rozliczeń kasowych) | 1   | 2   |
| Pracuję na stanowisku kierowniczym (tzn. posiadam przynajmniej jednego podwładnego)                                                                               | 1   | 2   |
| W trakcie mojej kariery zawodowej pracowałem/-łam w instytucji finansowej niemającej charakteru spółdzielczego (np. banku komercyjnym, pośrednictwie finansowym)  | 1   | 2   |
| Jestem zatrudniony/-a na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony                                                                                             | 1   | 2   |
| Jestem zatrudniony/-a w wymiarze całego etatu                                                                                                                     | 1   | 2   |
| W 2019 r. moje przeciętne miesięczne zarobki brutto (tzn. zapisane w umowie, bez premii, dodatków i nagród) z pracy w tym banku wyniosły ponad 4000 zł            | 1   | 2   |

34. Proszę wskazać, kiedy ostatni raz polecał/-a Pan/-i innej osobie Bank jako dobrego pracodawcę (niezależnie od tego, czy osoba ostatecznie ubiegała się o pracę lub staż w Banku, czy nie):

| Nigdy | Przed 2017 r. | w 2017 r. lub 2018 r. | w 2019 r. lub 2020 r. | Nie pamiętam |
|-------|---------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
| 1     | 2             | 3                     | 4                     | 5            |





# Wskaźniki zastosowane w analizie danych

Na podstawie: (Aczel, 2000)

**Analiza regresji** – metoda analizy danych statystycznych polegająca na sprawdzeniu związku występującego pomiędzy jedną lub kilkoma zmiennymi objaśniającymi (niezależnymi) a jedną zmienną objaśnianą (zależną). Wyniki analizy regresji z kilkoma zmiennymi objaśniającymi pozwalają określić siłę i kierunek związku pomiędzy każdą z tych zmiennych a zmienną objaśnianą przy założeniu stałości pozostałych zmiennych niezależnych.

**Test niezależności Chi-kwadrat** – sprawdza, czy dwa kryteria (lub zmienne) klasyfikacyjne są wzajemnie niezależne. Po przekroczeniu pewnego ustalonego progu wartości krytycznej testu uznaje się, że występuje pewna zależność między analizowanymi zmiennymi. Test ten stosowany jest niejednokrotnie do zmiennych o charakterze nominalnym (tzn. gdy nie istnieje naturalne uporządkowanie danego zjawiska, np. powiaty, płeć).

**Współczynnik korelacji Pearsona** – określa siłę (stopień) korelacji tzn. liniowego związku między dwiema zmiennymi. Przyjmuje wartości od  $-1$  do  $1$ , przy czym jego wartości interpretuje się następująco:

$0$  – nie występuje liniowy związek między dwiema zmiennymi

$1$  – występuje ścisły dodatni związek między dwiema zmiennymi (tzn. gdy wartości jednej zmiennej rosną, wartości drugiej zmiennej również rosną)

$-1$  – występuje ścisły ujemny związek między dwiema zmiennymi (tzn. gdy wartości jednej zmiennej rosną, wartości drugiej zmiennej maleją)

Wartości większe od  $-1$  i mniejsze od  $0$  oraz większe od  $0$  i mniejsze od  $1$  oznaczają siłę liniowego związku między zmiennymi, która jest tym większa, im wartość współczynnika bliższa jest  $1$  (lub  $-1$ ). Przykładowo wartość współczynnika korelacji  $0,700$  oznacza bardzo silny dodatni związek, a wartość  $-0,300$  umiarkowany ujemny związek między dwiema zmiennymi. Współczynnik korelacji Pearsona stosowany jest dla zmiennych o charakterze ilościowym (tzn. w sytuacji, gdy występuje określona skala, która umożliwia stwierdzenie o jaką wartość jeden wynik różni się od drugiego, np. wiek, wynagrodzenie).



## O Autorach

**Prof. dr hab. Jan Szambelańczyk** jest ekonomistą, kieruje instytutem Ekonomiczno-Społecznym na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu, specjalizuje się w systemach bankowych, ze szczególnym uwzględnieniem bankowości spółdzielczej oraz problematyką zarządzania zasobami ludzkimi. Zatrudniony w UEP od 1975 roku, ale pracował także w IREDU-CNRS – Université de Bourgogne w Dijon (Francja), Uniwersytecie Erasmusa w Rotterdamie (Holandia), Max Planck Institut für Bildungsforschung (Berlin Zachodni), London School of Economics and Political Sciences (Wielka Brytania) oraz Uniwersytecie w Aalborgu (Dania). Przez dwie kadencje był wiceprzewodniczącym Komitetu Nauk o Finansach Polskiej Akademii Nauk, a od 2010 r. członkiem Prezydium Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Z polskim sektorem bankowym związany od 1990 roku; początkowo w ramach misji Banku Światowego ds. restrukturyzacji banków spółdzielczych, kolejno doradca Zarządu

i I wiceprezes Gospodarczego Banku Wielkopolski S.A., przedstawiciel KZBS w Europejskim Stowarzyszeniu Banków Spółdzielczych, a następnie przez 21 lat członek Rady Bankowego Funduszu Gwarancyjnego z mandatu Związku Banków Polskich, reprezentujący sekcję banków spółdzielczych. Ostatnio wiceprzewodniczący Komisji Etyki Bankowej przy ZBP. Od 2010 roku Redaktor Naczelny czasopisma Bezpieczny Bank.

Autor kilkuset publikacji na temat bankowości spółdzielczej, w tym monografii „Banki spółdzielcze w Polsce w procesach zmian systemowych” (2006) a także ważnego dla środowiska artykułu „O odpowiedzialności w blaskach i cieniach spółdzielczego święta” (Nowoczesny Bank Spółdzielczy nr 6/2016). Wielokrotnie uczestniczył w opiniowaniu aktów prawnych oraz w przygotowaniu raportów specjalistycznych i opracowań dotyczących sektora bankowości spółdzielczej.

**Dr hab. Maciej Ławrynowicz** – absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, profesor w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej, specjalizuje się głównie w zarządzaniu zasobami ludzkimi, instytucjonalizmie organizacyjnym, ekonomii społecznej, a także spółdzielczości ze szczególnym uwzględnieniem spółdzielni socjalnych i banków spółdzielczych.

Zatrudniony w UEP od 2003 roku, odbył staże naukowe w uniwersytetach w Tilburgu (Holandia), Queen Mary University w Londynie (Wielka Brytania), Örebro i Aalborg (Dania) oraz Pisa (Włochy).

Pracował w praktyce gospodarczej zajmując się restrukturyzacją przedsiębiorstw i zasiadając

w radach nadzorczych. Organizował i prowadził szkolenia dla spółdzielców. Od 2017 roku zasiada w Sektorowej Radzie ds. Kompetencji Sektora Finansowego.

Do ważniejszych publikacji należą „Tożsamość organizacyjna banków spółdzielczych w Polsce: ujęcie instytucjonalne” (2013), „Logiki bezpieczeństwa w spółdzielczym sektorze bankowym” (Bezpieczny Bank 3(56)/2014), „Tożsamość organizacyjna banków spółdzielczych w narracjach prezesów” (Contemporary Management Quarterly 4, 2012).

Uczestniczył w projektach badawczych dotyczących spółdzielczości bankowej.



**Dr Przemysław Piasecki** – adiunkt w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej od 2017 r. Ukończył specjalność *Ekonomika Pracy i Zarządzanie Kadrami* na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu w 2011 r. oraz studia doktoranckie na tej samej uczelni.

W pracy naukowej podejmuje problematykę zarządzania ludźmi w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP) oraz bankach spółdzielczych starając się łączyć perspektywę ekonomii i nauk o zarządzaniu. Zainteresowania badawcze obejmują w szczególności segmentację zatrudnienia, rotację pracowników oraz szkolenia.

Do najważniejszych publikacji należą: książka „Segmentacja zatrudnienia w bankach spółdzielczych w Polsce” (2018) i artykuły „Dimensions of HR differentiation: The effect on job satisfaction, affective commitment and turnover intentions” (Baltic Journal of Management 15(1)/2020) oraz „Wpływ różnorodności na chęć odejścia z pracy w bankach spółdzielczych w Polsce” (Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 3-4/2017). Wyniki badań prezentował na krajowych i międzynarodowych konferencjach, m.in. ICA – CCR European Research Conference 2019, Berlin.