

*Mgr Piotr Krzysztof Kolano*  
*Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
*Wydział Ekonomii*  
*Katedra Pieniądza i Bankowości*  
*E-mail: piotrek2006kol@onet.eu*

## **UWARUNKOWANIA KONKURENCYJNOŚCI BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH W POLSCE - KONTEKST TEORETYCZNY**

### **Wprowadzenie**

Banki spółdzielcze to najliczniejsza grupa banków funkcjonujących w Polsce od wielu lat. Potwierdza to tezę, że są to podmioty potrafiące działać w bardzo różnorodnych warunkach społeczno-gospodarczych. W dzisiejszych czasach, sama obecność na rynku banków spółdzielczych, a także ich dobra pozycja konkurencyjna determinuje stabilność sektora bankowego w Polsce, tym samym pozwalając na większe uniezależnienie się od ogólnej sytuacji na światowych rynkach finansowych. Banki spółdzielcze muszą budować własną pozycję konkurencyjną głównie przez skuteczne użycie posiadanych zasobów. Aktualnie, tak jak miało to miejsce we wcześniejszych latach, jednym z najważniejszych celów całego polskiego sektora bankowego jest dążenie do polepszenia konkurencyjności. Znaczenie konkurencji, a także ogólnej konkurencyjności w całym sektorze finansowym stanowi od lat przedmiot badań analityków bankowych. Dzieje się tak, gdyż poziom konkurencji w polskim sektorze finansowym może znacznie oddziaływać na efektywność finansowania, jak również dostępność usług finansowych dla przedsiębiorstw i gospodarstw domowych oraz w istotny sposób wpływa na jakość proponowanych przez banki produktów.

### **1. Specyfika banku spółdzielczego**

Teren działania banku spółdzielczego uzależniony jest od wielkości jego wszystkich funduszy własnych, przy czym, minimalnym obszarem geograficznym jest powiat. Ponadto, podobnie jak we wszelkich rygorach poprzedniej regulacji ustawowej, konkretne usługi banku spółdzielczego, które są obciążone ryzykiem kredytowym, a w szczególności udzielanie kredytów, udzielanie i potwierdzanie gwarancji bankowych i poręczeń, a także udzielanie

pożyczek pieniężnych, mogą być wykonywane zawsze na rzecz jednostek zamieszkujących bądż też posiadających siedzibę na terenie funkcjonowania banku.<sup>1</sup>

Zgodnie z aktualnie obowiązującymi regulacjami ustawowymi każdy bank spółdzielczy posiadający własny kapitał założycielski wyższy niż 1 000 000 euro, a niższy niż 5 000 000 euro, prowadzić może działalność na terenie województwa, gdzie znajduje się jego siedziba, a także na terenie powiatów, w jakich znajdują się jego placówki realizujące czynności bankowe. Ponadto każdy bank spółdzielczy posiadający swój kapitał założycielski o równowartości minimum 5 000 000 euro prowadzić może działalność na obszarze całego państwa.<sup>2</sup>

Banki spółdzielcze oferują swoim klientom bardzo szeroki asortyment produktów bankowych. Dodatkowo, oprócz najbardziej popularnych usług bankowych takich jak: prowadzenie rachunków oszczędnościowo-rozliczeniowych, rachunków bieżących, kredytów obrotowych, inwestycyjnych i preferencyjnych, banki proponują także całkiem inne usługi. Warto jednak zauważyć, że tym, co odróżnia banki spółdzielcze od innych firm i wskazuje również na cel społeczny działalności, jest oferowanie podstawowych produktów finansowych grupom społecznym, które albo nie mają lub mają utrudniony dostęp do wszelkich usług komercyjnych instytucji bankowych.<sup>3</sup>

Bank spółdzielczy jest to bank będący równocześnie spółdzielnią, co oznacza, że w pierwszej kolejności to jest bank (instytucja finansowa), a dopiero później spółdzielnia. Właścicielami takich banków wyłącznie są spółdzielcy. Najistotniejszą władzą takiego rodzaju banku jest walne zgromadzenie, gdzie każdy spółdzielca (inaczej udziałowiec) ma możliwość oddania tylko jednego głosu, a sama liczba udziałów nie ma znaczenia. W celu zostania udziałowcem banku spółdzielczego, należy wpłacić niedużą sumę, która zasilać będzie kapitały własne banku. Spółdzielcom przypada prawo do ogólnego udziału w zysku banku, który, przeliczeniu na udział, jest bardzo niewielki. Można więc sądzić, że nie stanowi to najważniejszego motywu ich działania. Także zbyt udziałów nie ma w żaden sposób formy operacji handlowej, czyli wzrost wartości banku nie pozwala spółdzielcom na zdobycie większych zysków.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 roku o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających. Dz. U. Nr 119, poz. 1252 z późn. zm.

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 25 czerwca 2015 roku o zmianie ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających oraz niektórych innych ustaw. Dz. U. 2015, poz. 1166.

<sup>3</sup> M. Szafrąńska, *Rola banków spółdzielczych w rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie- Problemy Rolnictwa Światowego t. 15, Wyd. SGGW, Warszawa 2006, s. 213-220.

<sup>4</sup> Z. Dobosiewicz, *Bankowość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 55.

Z powyższych rozważań wywnioskować można zatem, że główny cel funkcjonowania banku spółdzielczego to zapewnienie każdemu spółdzielcy dostępu do wszystkich usług bankowych, w tym również kredytów o atrakcyjnym oprocentowaniu. Ponadto z wszelkich usług takiego rodzaju banku często korzystają rolnicy, rzemieślnicy, czy też nauczyciele, ogółem mówiąc, takie grupy zawodowe, które posiadają różne problemy z otrzymaniem kredytu w pozostałych bankach komercyjnych. Członkostwo w banku spółdzielczym jest dla bardzo wielu mieszkańców miasteczek, a także małych miejscowości dużą szansą na otrzymanie kredytu średniej wielkości. Znaczenie zasadnicze ma także gwarancja obsługi danego spółdzielcy w zakresie innych bankowych czynności na bardzo wysokim poziomie.<sup>5</sup>

Zdecydowana większość banków spółdzielczych funkcjonuje w małych miasteczkach, w których są one często jedynymi takimi placówkami, które realizują bardzo szeroki zakres czynności bankowych. Reasumując, bankowość spółdzielcza odgrywa zdecydowanie ważniejszą rolę niż wynikałoby to z ogólnego udziału całego sektora banków spółdzielczych w masie kredytów i depozytów polskiego systemu bankowego.<sup>6</sup>

## **2. Pojęcie i determinanty konkurencyjności**

Ogólne zainteresowanie zagadnieniem konkurencyjności jest zrozumiałe, a tendencja ta wciąż zdaje się utrzymywać, a nawet pogłębiać. Głównym powodem jest postępujący rozwój teleinformatycznych i transportowych technologii, rosnąca atrakcyjność inwestycyjna wielu państw oraz wzrost całkowitej otwartości poszczególnych gospodarek. Wymienione determinanty przyczyniają się do dalszego zaostrzania warunków i reguł, jak również działań na rynku, stawiając głównie przed przedsiębiorstwami nowe, coraz trudniejsze wyzwania. Na samym początku pojęcie konkurencyjności wprowadzone zostało do zasobu pojęć politycznych głównie w kontekście makroekonomicznym. Chodziło jednak nie o abstrakcyjny rzeczownik, który pochodzi od czasownika konkurować, lecz przede wszystkim o konkretną cechę całego systemu gospodarczego w porównaniach z pozostałymi gospodarkami.<sup>7</sup>

Dokonując przeglądu definicji konkurencyjności, spotkać również można bardziej syntetyczne ujęcia konkurencyjności jako większej efektywności w ogólnej produkcji oraz

---

<sup>5</sup> Ibidem.

<sup>6</sup> Ibidem.

<sup>7</sup> W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 165.

dostarczaniu produktów, a także usług w porównaniu z pozostałymi konkurentami<sup>8</sup> bądź zdolności do stałego dostarczania wartości dodanej interesariuszom danego przedsiębiorstwa,<sup>9</sup> lub bycia zyskownym oraz utrzymującym dominującą pozycję rynkową.<sup>10</sup>

Konkurencyjność uznawana jest za naturalne zjawisko w życiu gospodarczym oraz główne źródło tworzenia ogólnego bogactwa. Oznacza to z jednej strony rywalizację, tzw. „walkę między rywalami”, zaś z drugiej wspólne poszukiwania najlepszego rozwiązania konkretnego problemu. Ponadto organizacje gospodarcze, rozważając możliwość zbudowania swojej konkurencyjności na rynku, zawsze muszą wziąć pod uwagę swoje warunki funkcjonowania (bieżące i przyszłe), pozytywny i negatywny wpływ otoczenia zewnętrznego, a w szczególności globalnych procesów, problemów, a także różnorodnych wzajemnych zależności.<sup>11</sup>

Najszersza definicja konkurencyjności jest zawarta w opracowaniach Institute for Management and Development (w skrócie IMD). Ekspertsi IMD wychodzą z założenia, że konkurencyjność przedsiębiorstw jest zależna od ich umiejętności w ogólnym budowaniu i utrzymaniu dokładnie takiego środowiska, które sprzyja pozyskaniu zwielokrotnionych korzyści, jak również zwiększa poziom zasobności ludności.<sup>12</sup>

Szczególnie istotne, zarówno z praktycznego, jak i naukowego punktu widzenia, wydaje się dokładne określenie wszystkich czynników wpływających na ogólną konkurencyjność przedsiębiorstw. Ponadto kluczowe determinanty konkurencyjności współczesnych organizacji mają charakter interaktywny, są albowiem splotem wzajemnie ze sobą powiązanych czynników, które tworzą znaczącą wielowymiarową przestrzeń. Nie należy jednak ich postrzegać jako pojedynczych zmiennych wyizolowanych, lecz jako osobny zbiór wzajemnie zależnych elementów, które to występują w tym samym czasowym horyzoncie i nawzajem się przenikają. Takie podejście podkreśla istnienie ich synergicznego oddziaływania na ogólną konkurencyjność przedsiębiorstwa, które jest potwierdzone w praktyce zarządzania.<sup>13</sup>

---

<sup>8</sup> T. Wattanaputtipaisan, *SME Subcontracting as Bridgehead to Competitiveness: an Assessment of Supply-side Capabilities and Demand-side Requirements*, „Asia-Pacific Development Journal”, Vol. 9, No 1/2002, s. 12-14.

<sup>9</sup> L. Dwyer, Ch. Kim, *Destination Competitiveness: Determinants and Indicators*, „Current Issues in Tourism”, Vol. 6, No. 5/2003, s. 27-29.

<sup>10</sup> J. E. Lombana, *Competitiveness and Trade Policy Problems in Agricultural Export*, University of Gottingen 2006, s. 34.

<sup>11</sup> K. Roślanowska-Plicheńska, M. Jaroński, *Granice konkurencji. Grupa Lizbońska*, Poltext, Warszawa 1996, s. 132-135.

<sup>12</sup> Ibidem, s. 168.

<sup>13</sup> M. J. Stankiewicz, *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2008, nr 7-8/2008, s. 79.

### 3. Zewnętrzne i wewnętrzne czynniki konkurencyjności banków spółdzielczych

Ewolucja struktury całego sektora bankowego od ogólnej struktury oligopolu do struktury samej konkurencji monopolistycznej przejawiała się między innymi występowaniem zmian w postępowaniu konkurencyjnym banków. Jednym z takich obszarów walki konkurencyjnej jest polityka cenowa. W całym sektorze bankowym obejmuje ona prowadzoną politykę podwyższania stóp procentowych depozytów, przy jednoczesnym obniżaniu oprocentowania kredytów, a także politykę kosztu kredytu oraz wybraną politykę kosztu operacji pośredniczących.<sup>14</sup> Natomiast funkcjonowanie w warunkach konkurencji, gdzie istnieje ryzyko utraty klientów, wywarło tendencję do ujednoczenia konkretnych stawek procentowych i prowizyjnych głównie w skali całego rynku.<sup>15</sup> Ponadto na konkurencyjność polskiej bankowości spółdzielczej istotny wpływ miały także różne zewnętrzne determinanty<sup>16</sup>, jak transformacja rynkowa polskiej gospodarki, napływ inwestorów zagranicznych, integracja z Unią Europejską oraz globalizacja rynków finansowych. W tym miejscu warto zauważyć, iż powodują one głównie destabilizację funkcji oraz wszelkich warunków funkcjonowania banków komercyjnych.<sup>17</sup>

Za najistotniejsze czynniki samej konkurencyjności, w literaturze przedmiotu często uważa się: wielkość banku, jak również efektywność działania oraz bardzo szeroko rozumianą zdolność do stale zmieniających się warunków otoczenia.<sup>18</sup>

Inne podejście do wewnętrznych czynników sprzyjających polepszeniu konkurencyjności banków, w tym banków spółdzielczych wyróżnia źródła wewnątrz przedsiębiorstwa, jak również źródła zewnętrzne.<sup>19</sup> W świetle takiego podziału W. Baka formułuje bardzo szczegółową listę determinant konkurencyjności np. ważne tradycje gospodarowania, a także osiągnięty poziom rozwoju i ogólnej nowoczesności całej gospodarki

---

<sup>14</sup> Z. Dobosiewicz, *Podstawy bankowości*, PWN, Warszawa 2000, s. 41.

<sup>15</sup> B. Kosiński, *Zarządzanie przedsiębiorstwem bankowym*, Poltext, Warszawa 1999, s. 101.

<sup>16</sup> I. Pyka, *Konkurencyjność polskiego sektora banków komercyjnych*, [w:] *Konkurencyjność polskiej gospodarki wobec perspektywy jej integracji ekonomicznej z Unią Europejską*, pod red. M. Syrek, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach, Katowice 1999, s. 36- 40.

<sup>17</sup> Ibidem.

<sup>18</sup> J. Canals, *Strategie konkurencyjne w europejskiej bankowości*, PWN, Warszawa 1997, s. 321.

<sup>19</sup> H.G. Adamkiewicz- Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2002, s. 129.

narodowej, zwłaszcza stopień jej monetyzacji oraz ubankowienia, realizowaną politykę gospodarczą, głównie politykę pieniężną itd.<sup>20</sup>

Czynnikami konkurencyjności banków spółdzielczych, podobnie jak pozostałych przedsiębiorstw na danym rynku mogą być źródła ogólnej konkurencyjności, którymi są: zysk, wielkość, rentowność, zasoby kapitałowe, doświadczenie personelu, jak również etyka postępowania organizacji, zdobywanie oraz utrzymywanie klientów, a także jasno określona strategia rynkowa.<sup>21</sup> Takim przykładem tradycyjnych czynników konkurencyjności wszelkich banków spółdzielczych może być: wielkość, jak również wyposażenie banków w całkiem nowoczesne technologie informatyczne.<sup>22</sup>

O konkurencyjności banków także decydują takie czynniki, jak np.: państwo, rynek i ogólny potencjał przedsiębiorstw. Państwo poprzez aktualne regulacje decyduje o wszystkich zasadach i regułach konkurencyjności. Natomiast rynek, a przede wszystkim ilość uczestników, decyduje o sile konkurencji, natomiast potencjał przedsiębiorstwa (czyli jego aktywa i procesy) to wyznacznik jego pozycji konkurencyjnej. Z przeglądu światowych badań empirycznych wynika, że najważniejszymi czynnikami konkurencyjności banków są: rozwój technologiczny, udział w rynku, produktywność, potencjał innowacyjny, poziom cen, jakość produktów, umiejętności projektowania i wdrażania, marketing, marka, reputacja, tworzenie wartości, kultura organizacyjna, elastyczność, jak również adaptacyjność i strategia.<sup>23</sup>

Osobliwość konkurencji w całym sektorze bankowym jest konsekwencją, przede wszystkim roli tego sektora w gospodarce, jak również charakteru działalności banków. Ponadto nadmierna konkurencja między bankami wręcz mogłaby skutkować upadłością słabszych organizacji, w konsekwencji utratą zaufania do całego sektora bankowego, co też mogłoby doprowadzić do destabilizacji całego systemu finansowego. Z kolei w rezultacie konkurencja między wszystkimi bankami nie przybiera formy destrukcyjnego, tak często ostrego, współzawodnictwa. Co więcej, w pewnych przypadkach banki podejmują wspólne kroki dla całkowitego udzielenia pomocy jednostkom, które to znalazły się w trudnej sytuacji.

---

<sup>20</sup> W. Baka, *Polski sektor bankowy na tle bankowości europejskiej- w kierunku podwyższania konkurencyjności*, [w:] *Integracja europejska a strategie banków komercyjnych*, pod red. W. Baka, Międzynarodowa Szkoła Bankowości i Finansów, Katowice 1998, s. 89.

<sup>21</sup> W. L. Jaworski, *Banki polskie- warunki przetrwania*, [w:] *Finanse: bankowość- dźwignie wzrostu gospodarczego. Część I*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin Międzyzdroje 1998, s. 283.

<sup>22</sup> K. Stępień, *Konsolidacja a efektywność banków w Polsce*, Wydanie I, Wydawnictwa Fachowe CedeWu.pl, Warszawa 2004, s. 65.

<sup>23</sup> T. Siudek, P. Snarski, B. Chodera, *Konkurencyjność banków komercyjnych i spółdzielczych w Polsce*, Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich, t. 100, z. 2/2013, s. 35.

Ponadto banki są również „skazane” na takie współdziałanie z uwagi na ogólny charakter swojej działalności (np. realizowanie dyspozycji płatniczych klientów).<sup>24</sup>

Dodatkowo, cała działalność banków spółdzielczych charakteryzuje się tradycyjnie ściślejszymi formami współpracy w ogólnych ramach spółdzielczego sektora bankowego niż ma to miejsce w sytuacji pozostałych banków mimo, że aktualnie prawodawca nie wprowadził ogólnych zasad niekonkurowania w obrębie całego sektora banków spółdzielczych.<sup>25</sup>

#### 4. Strategiczne ujęcie konkurencyjności banków spółdzielczych

Wyróżnia się trzy podstawowe strategie konkurencji, a mianowicie:<sup>26</sup>

- zróżnicowanie,
- wiodąca pozycja pod względem kosztów,
- koncentracja.

Skuteczne wdrożenie którejkolwiek z powyższych strategii wymaga zazwyczaj całkowitego ogólnego zaangażowania się, a także przyjęcia wspomagających rozwiązań organizacyjnych, jakie ulegną rozproszeniu, jeżeli tylko istnieje więcej niż jeden kluczowy cel. Podstawowe rodzaje strategii są metodami osiągnięcia dużo lepszych wyników od pozostałych konkurentów w sektorze. Struktura niektórych sektorów umożliwia wszystkim należącym do nich firmom uzyskiwanie wysokich zysków, podczas gdy w innych powodzenie w stosowaniu jednego z podstawowych rodzajów strategii może zapewnić osiągnięcie zaledwie zadowalających zysków w ujęciu absolutnym.<sup>27</sup>

Warto zauważyć, iż zróżnicowanie to strategia polega na zróżnicowaniu wyrobu lub usługi oferowanej przez firmę, na stworzeniu czegoś co w całym przemyśle jest uznawane za unikalne. Istnieje wiele sposobów odróżniania firmy od konkurencji. Firma może różnicować:<sup>28</sup>

- wzór wyrobu lub marki np. Mercedes – samochody,
- technologię np. Coleman- sprzęt turystyczny,
- cechy wyrobu np. Jenn- Air- kuchnie elektryczne,

<sup>24</sup> *Konkurencyjność i efektywność działania banku- podejście zasobowe*, pod red. J. Harasim, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2009, s. 18.

<sup>25</sup> A. Zalcewicz, *Bank spółdzielczy. Aspekty prawne tworzenia i funkcjonowania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 74.

<sup>26</sup> M. Porter, *Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York 1990, s. 34-37.

<sup>27</sup> Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, s. 65.

<sup>28</sup> P. H. Kotler *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1988, s. 93.

- obsługę posprzedażową np. Crown Cork & Seal- puszki metalowe,
  - sieć sprzedażowa np. Caterpillar Tractor- maszyny budowlane.
- Osiągnięcie zróżnicowania pozwala na:<sup>29</sup>
- uzyskiwanie wyższej od przeciętnej stopy zysku w danym sektorze, gdyż stwarza pozycję możliwą do obrony przed pięcioma siłami konkurencyjnymi, chociaż w inny sposób niż w przypadku wiodącej pozycji pod względem kosztów.
  - chroni przed konkurencyjną rywalizacją ze względu na lojalność klientów wobec marki i wynikającą z niej mniejszą wrażliwość na cenę.
  - zwiększa marżę zysków co pozwala uniknąć konieczności zajmowania pozycji niskiego kosztu.
  - lojalność klientów i konieczność przewyciężenia unikalności przez konkurentów stanowią przeszkody wejścia.
  - zróżnicowanie zapewnia wyższe marże zysków umożliwiające przeciwstawienie się siłom dostawców, a jednocześnie ogranicza siłę nabywców, którzy nie mają porównywalnych wyrobów i dlatego są mniej wrażliwi na ceny.

Strategia koncentracji zawsze wiąże się z pewnymi ograniczeniami możliwego do osiągnięcia udziału w całym rynku. Koncentracja z konieczności wymaga rezygnacji z części wolumenu sprzedaży na rzecz rentowności. Podobnie jak w przypadku strategii zróżnicowania, może ale nie musi wiązać się z częściową rezygnacją z pozycji kosztów całkowitych. Strategie podstawowe różnią się od siebie pod wieloma względami. Skuteczne ich wdrożenie wymaga odmiennych zasobów i umiejętności, odmiennych układów organizacyjnych, procedur kontrolnych i systemów zachęt.<sup>30</sup>

Oprócz określenia podstawy budowania strategii przewagi konkurencyjnej, bardzo ważnym elementem jest określenie jej stylu. Cele konkurencji można bowiem realizować w różny sposób. Przejawia się to w ofensywnej lub defensywnej postawie względem konkurentów oraz w stosowaniu konwencjonalnych, zwyczajowo przyjętych w danym środowisku sposobów konkurowania lub sposobów niekonwencjonalnych, przełamujących dotychczasowe zwyczaje. Skrzyżowanie obu alternatyw daje cztery ogólne warianty stylu konkurowania.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> R. Niestrój, *Zarządzanie Marketingiem*, PWN, Warszawa 1996, s. 152.

<sup>30</sup> M. Porter, *Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York 1990, s. 28-31.

<sup>31</sup> R. Niestrój, *Zarządzanie i marketing*, PWN, Warszawa 1996, s. 166-167.



## 5. Rozwój banków spółdzielczych w Polsce z wykorzystaniem narzędzi konkurencyjności

Badanie konkurencyjności ma znaczenie szczególne w przypadku rozwoju banków spółdzielczych, jakie mając często ograniczone zasoby działać muszą w warunkach nasilonej, jak również ciągle rosnącej konkurencji. Dokonując dokładnych analiz polskiej bankowości, niezależnie od ogólnego aspektu badań, banki spółdzielcze są oceniane zwykle oddzielnie ze względu na specyficzne swoiste cechy determinujące ich dalsze funkcjonowanie. Także analiza, jak również ocena konkurencyjności banków spółdzielczych zawsze wymaga stosowania odmiennych niż w sytuacji banków komercyjnych, adekwatnych metod oraz narzędzi.<sup>32</sup>

Warto dodać, iż w każdym sektorze, tj. w danej grupie przedsiębiorstw wytwarzających różne wyroby o podobnym przeznaczeniu,<sup>33</sup> zawsze zachodzą procesy konkurowania.<sup>34</sup> Te procesy polegają na podejmowaniu wszelkich działań prowadzących do uzyskania stałej przewagi nad innymi firmami. Przyjąć można więc, że konkurencja to ciągła rywalizacja.<sup>35</sup> W wyniku tak właśnie rozumianej konkurencji dochodzi do dokładnego ukształtowania określonej pozycji konkurencyjnej indywidualnych banków spółdzielczych współtworzących sektor, jak również ich dalszego rozwoju. Pozycja ta w szczególności polega na plasowaniu danej firmy w wybranym sektorze<sup>36</sup> oraz wyraża się określonym poziomem efektywności gospodarowania (inaczej rentowności), jaki osiąga dany bank na tle konkurentów.<sup>37</sup> Każdy bank spółdzielczy dąży do zdobycia stałej przewagi konkurencyjnej. Jej uzyskanie jest uwarunkowane w długim okresie posiadaniem zasobów i kompetencji, jakie to umożliwiają wypracowanie ponad przeciętnych rezultatów finansowych oraz bardzo wysokiego udziału w rynku.<sup>38</sup>

Z. Pierścionek<sup>39</sup> podkreśla wagę dokładnej analizy tendencji do różnorodnych zmian zachodzących w zakresie kształtowania się całej przewagi konkurencyjnej oraz wszelkich

---

<sup>32</sup> A. Zalcewicz, *Bank spółdzielczy. Aspekty prawne tworzenia i funkcjonowania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 74.

<sup>33</sup> M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 77-79.

<sup>34</sup> M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York 1990, s. 29-32.

<sup>35</sup> J. Bieliński, *Rozwój sektorów we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 22-25.

<sup>36</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 93-95.

<sup>37</sup> Ibidem.

<sup>38</sup> *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Strategor, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 17-21.

<sup>39</sup> Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 75-77.

czynników ją kształtujących, mających duże znaczenie w kwestii rozwoju całego sektora banków spółdzielczych w Polsce. Stabilna (czyli na poziomie przeciętnej lub też ponadprzeciętnej w sektorze) bądź całkowicie ulegająca stałej poprawie finansowa sytuacja danego banku świadczy, w jego powiązaniu z wysokim lub też rosnącym udziałem w rynku, jak też o jego wysokiej pozycji konkurencyjnej. Z kolei przewaga nad konkurentami zatem musi mieć trwały charakter. Nie można jednak mówić o przewadze konkurencyjnej w sytuacji banku spółdzielczego, które osiągnęło ją na bardzo krótki okres. Stąd też w celu wyeksponowania cechy takiej długookresowości używane jest pojęcie trwałej przewagi konkurencyjnej. Gwarantuje ona wzrost efektywności wszelkich działań rynkowych w bardzo długim okresie, a zatem jednocześnie umożliwia rozwój danego banku spółdzielczego.<sup>40</sup>

## **Podsumowanie**

W zakresie dokonanej analizy danych zastanych należy zauważyć, iż aktualnie banki spółdzielcze wykonując swoje zadania i gwarantując pełen dostęp do wszelkich usług bankowych członkom lokalnych społeczności jednocześnie są częścią stabilizującą ogólny system bankowy w Polsce. W swojej działalności łączą istotne spółdzielcze idee z ogólną działalnością bankową, jako znaczące lokalne instytucje, które są wyposażone w lokalny kapitał wręcz zapewniają większe uniezależnianie od sytuacji mającej miejsce na globalnych rynkach finansowych. Warto wspierać banki spółdzielcze poprzez udostępnianie im potrzebnych instrumentów, które służą dokładnej analizie i umocnieniu ich konkurencyjności. Banki spółdzielcze posiadają bardzo duży potencjał dotyczący ich dalszego rozwoju. Wszelkie działania podejmowane przez polskie banki komercyjne znacząco przyczyniły się do zwiększenia się konkurencyjności banków spółdzielczych. Ponadto wszelkie zmiany w wielkości aktywów, jak również kapitałów nie pozostawiają wątpliwości, że ogólny proces przemian jest w szczególności skoncentrowany na podwyższaniu konkurencyjności polskich banków.

Na podstawie niniejszych rozważań można było także wysnuć wniosek, iż w związku z pojawiającymi się zmianami następującymi na rynku usług bankowych, banki spółdzielcze będą zmuszone zmierzyć się z dalszym własnym rozwojem, zwiększeniem swojego udziału w sektorze bankowym, czy też postępującą konkurencyjnością innych banków. Ważnym

---

<sup>40</sup> D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Gebethner&Ska, Warszawa 1996, s. 37-40.

aspektem jest także bankowość elektroniczna, która z roku na rok wymusza na całej polskiej bankowości wprowadzenie takich rozwiązań, które są najlepsze w tej kwestii na rynku usług bankowych. Należy w tym zakresie być na bieżąco z ofertą konkurencji, aby nie stracić obecnych i nowych klientów.

## Literatura

- [1] Adamkiewicz-Drwiłło H. G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2002,
- [2] Baka W., *Polski sektor bankowy na tle bankowości europejskiej- w kierunku podwyższania konkurencyjności*, [w:] *Integracja europejska a strategie banków komercyjnych*, pod red. W. Baka, Międzynarodowa Szkoła Bankowości i Finansów, Katowice 1998,
- [3] Bieliński J., *Rozwój sektorów we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007,
- [4] Canals J., *Strategie konkurencyjne w europejskiej bankowości*, PWN, Warszawa 1997,
- [5] Dobosiewicz Z., *Bankowość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011,
- [6] Dobosiewicz Z., *Podstawy bankowości*, PWN, Warszawa 2000,
- [7] Dwyer L., Kim Ch., *Destination Competitiveness: Determinants and Indicators*, „Current Issues in Tourism”, Vol. 6, No. 5/2003,
- [8] Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner&Ska, Warszawa 1996,
- [9] Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009,
- [10] Jaworski W. L., *Banki polskie- warunki przetrwania*, [w:] *Finanse: bankowość- dźwignie wzrostu gospodarczego. Część I*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin Międzyzdroje 1998,
- [11] Harasim J., *Konkurencyjność i efektywność działania banku- podejście zasobowe*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamickiego w Katowicach, Katowice 2009,
- [12] Kosiński B., *Zarządzanie przedsiębiorstwem bankowym*, Poltext, Warszawa 1999,
- [13] Kotler P. H. *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1988,
- [14] Lombana J. E., *Competitiveness and Trade Policy Problems in Agricultural Export*, University of Gottingen 2006,
- [15] Niestrój R., *Zarządzanie Marketingiem*, PWN, Warszawa 1996,
- [16] Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997,
- [17] Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992,
- [18] Porter M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York 1990,
- [19] Porter M., *Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York 1990,
- [20] Pyka I., *Konkurencyjność polskiego sektora banków komercyjnych*, [w:] *Konkurencyjność polskiej gospodarki wobec perspektywy jej integracji ekonomicznej z Unią Europejską*, pod red. M. Syrek, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach, Katowice 1999,
- [21] Rosłanowska- Plichcińska, M. Jarosiński, *Granice konkurencji. Grupa Lizbońska*, Poltext, Warszawa 1996,

- [22] Siudek T., Snarski P., Chodera B., *Konkurencyjność banków komercyjnych i spółdzielczych w Polsce*, Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich, t. 100, z. 2/2013,
- [23] Stankiewicz M. J., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2008, nr 7-8/2008,
- [24] Stępień K., *Konsolidacja a efektywność banków w Polsce*, Wydanie I, Wydawnictwa Fachowe CedeWu.pl, Warszawa 2004,
- [25] Szafrąńska, *Rola banków spółdzielczych w rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie- Problemy Rolnictwa Światowego t. 15, Wyd. SGGW, Warszawa 2006,
- [26] Świtalski W., *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005,
- [27] Ustawa z dnia 25 czerwca 2015 roku o zmianie ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających oraz niektórych innych ustaw. Dz. U. 2015, poz. 1166,
- [28] Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 roku o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających. Dz. U. Nr 119, poz. 1252 z późn. zm.,
- [29] Wattanapruttipaisan T., *SME Subcontracting as Bridgehead to Competitiveness: an Assessment of Supply-side Capabilities and Demand-side Requirements*, „Asia-Pacific Development Journal”, Vol. 9, No 1/2002,
- [30] Zalcewicz A., *Bank spółdzielczy. Aspekty prawne tworzenia i funkcjonowania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009,
- [31] *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Strategor, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

## Streszczenie

Artykuł koncentruje się na uwarunkowaniach konkurencyjności banków spółdzielczych w Polsce- w kontekście teoretycznym. Główny cel artykułu stanowi przedstawienie podstawowych kwestii dotyczących konkurencyjności banków spółdzielczych. W tym zakresie dokonano analizy danych zastanych w obrębie takich obszarów tematycznych jak specyfika banków spółdzielczych, pojęcia i determinantów konkurencyjności, zewnętrzne i wewnętrzne czynniki konkurencyjności banków spółdzielczych, strategiczne ujęcie konkurencyjności banków spółdzielczych, jak również rozwój banków spółdzielczych w Polsce z wykorzystaniem narzędzi konkurencyjności. Od wielu lat w całym polskim sektorze bankowym istotną rolę odgrywają właśnie banki spółdzielcze. Łączą one w szczególności ważne funkcje finansowe z edukacyjnymi i kulturotwórczymi, jednocześnie przyczyniając się do dalszego rozwoju na lokalnym szczeblu, a przede wszystkim do sukcesu wielu instytucji, jak również zwiększenia ogólnego dobrobytu gospodarstw domowych znajdujących się w małych miastach i na obszarach wiejskich. Banki spółdzielcze są wręcz zmuszone do stałego

konkurowania o klientów z pozostałymi podmiotami finansowymi działającymi na danym rynku, do czego jest zawsze potrzebny właściwy potencjał konkurencyjności.

## **Abstract**

The article focuses on the conditions of competitiveness of cooperative banks in Poland - in the theoretical context. The main purpose of the article is to present the basic issues regarding the competitiveness of cooperative banks. In this area, the analysis of the existing data within such thematic areas as the specificity of cooperative banks, competitiveness concepts and determinants, external and internal competitiveness factors of cooperative banks, strategic inclusion of the competitiveness of cooperative banks, as well as the development of cooperative banks in Poland using competitiveness tools were analyzed. For many years, cooperative banks have played an important role in the entire Polish banking sector. In particular, they combine important financial functions with education and culture, at the same time contributing to further development at the local level, and above all to the success of many institutions, as well as to increase the overall well-being of households in small towns and rural areas. Cooperative banks are even forced to constantly compete for clients with other financial entities operating on a given market, for which the right competitive potential is always needed.